



**Albérico Manuel
Fernandes Travassos
Rosário**

**Dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do
setor Bancário de retalho em Portugal (2008–2010 e
2011–2013).**



**Albérico Manuel
Fernandes Travassos
Rosário**

**Dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do
setor Bancário de retalho em Portugal (2008–2010 e
2011–2013).**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Marketing e Estratégia, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT) da Universidade de Aveiro e do Doutor Pedro Macedo, Professor Auxiliar do Departamento de Matemática da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho, Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Doutor Carlos Manuel Machado dos Santos, Professor Catedrático da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Doutor Rúben Miguel Torcato Peixinho, Professor Auxiliar da Universidade do Algarve

Doutor José Carlos Martins Rodrigues de Pinho, Professor Associado com Agregação da Universidade do Minho

Doutor Fernando António de Oliveira Tavares, Professor Auxiliar da Faculdade de Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A conclusão de uma fase do programa Doutoral conjunto de marketing e estratégia da universidade de Aveiro (UA); Universidade Minho (UM); Universidade da Beira Interior (UBI), constitui um grande marco de significado na obtenção desta ambiciosa meta, sendo um ponto de partida para novos desafios. Partilho esta satisfação expressando o agradecimento aos professores, colegas e a todos aqueles que contribuíram para este momento.

À minha esposa Isabel Rosário e ao Miguel Rosário, pela paciência e incentivo que me deram durante estes anos e pelo tempo que estive ausente durante esta etapa da minha vida.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor António Carrizo Moreira pelos seus preciosos ensinamentos. Agradeço-lhe o seu entusiasmo, inspiração, paciência, ajuda, amizade na orientação e revisão assim como nas suas preciosas sugestões dadas ao longo do programa e na elaboração da tese de doutoramento. Foi um privilégio tê-lo como professor e orientador.

Ao Professor Doutor Pedro Macedo coorientador agradeço a sua total disponibilidade demonstrada pelas preciosas orientações e recomendações dadas ao longo do percurso da elaboração da tese de doutoramento.

Ao programa Doutoral conjunto de marketing e estratégia das Universidades UA/UM/UBI e ao seu corpo docente, pela disponibilidade, incentivo e aceitação deste projeto que agora se conclui.

Ao Professor Doutor Rui Nunes Cruz, da Universidade Europeia, Professora Doutora Eulália Mota dos Santos, do Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Mestre Isabel Simões Miguel, do Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, ao Dr. Sérgio Tavares da Ordem dos Contabilistas Certificados e à Dr^a Anisabel Borland pela motivação, disponibilidade e empenho no apoio a este projeto.

Obrigado a todos os meus amigos e familiares por estarem sempre presentes.

palavras-chave

Grupos estratégicos, dinâmica competitiva, banca

resumo

A dinâmica competitiva é um instrumento que permite compreender a evolução das estratégias competitivas das instituições inseridas num determinado grupo estratégico, num determinado horizonte temporal. O objetivo desta tese de doutoramento é analisar o comportamento do setor bancário de retalho em Portugal, de forma a estudar a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos em dois períodos distintos, de 2008 a 2010 e de 2011 a 2013. A divisão dos períodos teve em consideração o programa de assistência económica e financeira. A recolha dos dados realizou-se através da consulta e análise dos dados contabilísticos dos relatórios e contas dos bancos de retalho nacional referentes aos anos de 2008 a 2013. Os resultados foram analisados e discutidos à luz da teoria dos grupos estratégicos e da sua dinâmica competitiva. Do estudo realizado foi possível concluir que as instituições bancárias possuem diferentes estratégias competitivas, que os grupos estratégicos não dispõem de recursos semelhantes e que as estratégias diferem entre grupos estratégicos. O período de 2008 a 2010 pode ser considerado como um período 'desregulamentado' e o período de 2011 a 2013 como um período de 'regulamentação imposta', com mudanças estratégicas que impeliram reagrupamentos estratégicos das diversas instituições, como consequência de uma baixa barreira de mobilidade estratégica. Esta tese de doutoramento permitiu esclarecer a posição competitiva da banca de retalho em Portugal, nomeadamente a sua estrutura e dinâmica concorrencial. Possibilitou aferir, adicionalmente, o comportamento dos grupos estratégicos e das suas dinâmicas competitivas, tendo em consideração os dois períodos analisados. Em suma, com este trabalho pode constatar-se a ocorrência de uma mudança clara na competitividade do setor bancário antes e depois do programa de recapitalização do Estado e do setor bancário.

keywords

Strategic groups, competitive dynamics, banking

abstract

Competitive dynamics is an instrument that allows us to understand the evolution of the competitive strategies of institutions within a specific strategic group and a given time frame. The aim of this PhD thesis is to analyse the behaviour of the retail banking sector in Portugal, in order to study the competitive dynamics of strategic groups in two different periods, from 2008 to 2010 and from 2011 to 2013. The division of the periods took into consideration the economic and financial assistance programme. The data collection was carried out through the consultation and analysis of the accounting data from the reports and accounts of the national retail banks for the years 2008 to 2013. The results were analysed and discussed in the light of the theory of strategic groups and their competitive dynamics. From the study carried out, it was concluded that banking institutions have different competitive strategies, that strategic groups do not have similar resources and that strategies differ between strategic groups. The period from 2008 to 2010 can be considered as a 'deregulated' period, and the period from 2011 to 2013 as a period of 'imposed regulation', with strategic changes that have prompted strategic regroupings of the various institutions as a result of a low mobility barrier strategy. This PhD thesis allowed to clarify the competitive position of retail banks in Portugal, namely their structure and competitive dynamics. Furthermore, it enabled to assess the behaviour of strategic groups and their competitive dynamics, taking into account the two periods in question. In conclusion, this work shows a clear change in the competitiveness of the banking sector before and after the recapitalisation programme for the State and the banking sector.

A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória.

Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.

(Sun Tzu, 512 a.C.)

Índice geral

CAPÍTULO 1

DINÂMICA COMPETITIVA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DO SETOR BANCÁRIO DE RETALHO EM PORTUGAL (2008–2010 e 2011–2013)

Introdução	1
1.1. Justificação do tema, finalidade e importância	3
1.2. Questões de investigação e objetivos	4
1.3. Dificuldades e limitações	7
1.4. Questões éticas	7
1.5. Estrutura	8

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE 2004 A 2015

Introdução	9
2.1. Grupos estratégicos: definição, evolução e classificação	10
2.1.1. Definição	10
2.1.2. Evolução	13
2.1.3. Classificação	22
2.2. Abordagem metodológica da revisão sobre grupos estratégicos	25
2.3. Resultados	27
2.3.1. Dimensões estratégicas	27
2.3.1.2. Dimensão estratégica percecionada	33
2.3.2. Linhas de investigação <i>a priori</i> e <i>a posteriori</i>	35
2.4. Conclusões e implicações	36

CAPÍTULO 3

REVISÃO DA LITERATURA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DO SETOR BANCÁRIO

Introdução	39
3.1. Os grupos estratégicos segundo as escolas de pensamento/gestão estratégica	41
3.1.1. Escola da organização industrial	42
3.1.2. Escola da gestão estratégica	43
3.2. O estudo dos grupos estratégicos na banca	44
3.3. Abordagem metodológica	50
3.3.1. Caracterização dos artigos científicos	51
3.4. Resultados	52
3.5. Conclusões e implicações.....	57

CAPÍTULO 4

DINÂMICA COMPETITIVA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Introdução	63
4.1. Dinâmica competitiva	64
4.2. Principais pesquisas da dinâmica competitiva	68
4.3. Dinâmica competitiva dos grupos estratégicos	78

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Introdução	85
5.1. Abordagem metodológica	86
5.2. Identificação da amostra, fonte de dados e variáveis	90
5.2.1. Variáveis estratégicas	97
5.2.1.1. Ativo.....	99
5.2.1.2. Passivo.....	100
5.2.1.3. Recursos	100

5.2.1.4. Dimensão da instituição	100
5.2.2. Variáveis de resultados.....	102

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

6.1. Determinação dos períodos em análise	108
6.1.1. Programa de recapitalização do sistema bancário português	108
6.1.2. Enquadramento económico/financeiro dos principais bancos privados.....	112
6.2. Identificação dos grupos estratégicos.....	117
6.3. Caracterização dos grupos estratégicos	121
6.3.1. Caracterização da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos.....	130
6.3.2. Mudanças na composição dos grupos estratégicos	132
6.4. Dinâmica competitiva dos grupos de estratégicos	133
6.5. Diferença de resultados dos grupos estratégicos	137
6.6. Consequências estratégicas da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos	141

CAPÍTULO 7

CONCLUSÃO	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA	153
ANEXOS	177

Índice de tabelas

Tabela 1: Principais contributos na definição de grupos estratégicos.....	12
Tabela 2: Investigações empíricas sobre diferenças de desempenho dos grupos estratégicos.....	21
Tabela 3: Classificação empírica de Grupos Estratégicos.....	23
Tabela 4: Citações das investigações dos grupos estratégicos.	28
Tabela 5: Linhas de pesquisa das investigações dos grupos estratégicos.	28
Tabela 6: Assuntos abordados pelos estudos empíricos do setor da banca.	30
Tabela 7: Assuntos abordados nos restantes estudos empíricos.....	31
Tabela 8: Tópicos abordados nos estudos empíricos <i>a posteriori</i>	34
Tabela 9: Artigos citados.....	52
Tabela 10: Classificação dos grupos estratégicos da banca.	55
Tabela 11: Comparação das cinco forças e a ótica da dinâmica competitiva.....	69
Tabela 12: Interação competitiva ao nível da ação.	70
Tabela 13: Comportamento competitivo e repertório estratégico (ao nível do negócio).	70
Tabela 14: Competição <i>multimarket</i> e <i>multibusiness</i> (ao nível corporativo).	72
Tabela 15: Análise integrativa dos concorrentes.....	72
Tabela 16: Perceção competitiva.....	73
Tabela 17: Pesquisa de dinâmica competitiva.....	74
Tabela 18: Integração de estudos de micro e macro-organização.	74
Tabela 19: Três visões da dinâmica competitiva.....	76
Tabela 20: Estrutura de proposições relacionais.	76
Tabela 21: Principais implicações da dinâmica competitiva/sobrevivência.	77
Tabela 22: Síntese da dinâmica dos grupos estratégicos da banca.....	79
Tabela 23: Esquema metodológico.	86
Tabela 24: Número de balcões/sucursais por distrito e ilhas.	91
Tabela 25: Grupos financeiros e as designações que adotam (2011).....	92
Tabela 26: Atividade das instituições financeiras – domésticas (2011).....	93
Tabela 27: Estrutura acionista da banca de retalho (2011).....	94
Tabela 28: Caracterização da amostra (2008 a 2013).	95
Tabela 29: Caracterização da amostra por dimensão (2008–2010).....	96

Tabela 30: Caracterização da amostra por dimensão (2011–2013).....	96
Tabela 31: Dimensão estratégica/operacionalização dos grupos estratégicos.	98
Tabela 32: Variáveis de resultados.....	102
Tabela 33: Alavancagem financeira.	104
Tabela 34: Matriz de correlação entre as variáveis estratégicas (2008–2013).....	106
Tabela 35: Matriz de correlação entre as variáveis estratégicas nos períodos em análise.	107
Tabela 36: Rácios solvabilidade de Basileia II, III e o Buffer de capital.	110
Tabela 37: Demonstrações financeiras dos três principais bancos privados a 31 de dezembro de 2011.	114
Tabela 38: Dados financeiros do BCP, BES e do BPI (2008–2011).....	115
Tabela 39: Períodos temporários estratégicos.	117
Tabela 40: Valores médios das variáveis estratégicas.....	117
Tabela 41: Determinação do número de clusters nos períodos (2008–2010 e 2011–2013).....	118
Tabela 42: Composição dos grupos estratégicos ao longo dos anos de 2008 a 2013.....	120
Tabela 43: Composição dos grupos estratégicos nos períodos 2008–2010 e 2011–2013.....	121
Tabela 44: Caracterização dos valores médios das variáveis estratégicas nos grupos estratégicos (2008–2010, 2011–2013).	124
Tabela 45: Caracterização dos grupos estratégicos.	125
Tabela 46: Quadrado da distância euclidiana da Banca Universal (2008–2010).....	125
Tabela 47: Quadrado da distância euclidiana da Banca Universal (2011–2013).....	126
Tabela 48: Quadrado da distância euclidiana da Banca Tradicional (2008–2010).....	127
Tabela 49: Quadrado da distância euclidiana da Banca Tradicional (2011–2013).....	127
Tabela 50: Caracterização da composição dos grupos estratégicos nos períodos.....	128
Tabela 51: Tipificação dos grupos estratégicos.	129
Tabela 52: Característica do BPI, BCP e BES nos períodos.....	130
Tabela 53: Composição dos grupos nos dois períodos (2008–2010 e 2011–2013).	132
Tabela 54: Rácios de mobilidade (RM) entre períodos.....	132
Tabela 55: Mudanças nos grupos estratégicos entre períodos.....	134
Tabela 56: Matriz de correlação das mudanças entre grupos estratégicos e entre períodos.	135
Tabela 57: Matriz de correlação entre as variáveis de resultados, entre 2008 e 2013.....	138
Tabela 58: Matriz de correlação entre as variáveis de resultados nos períodos em análise.	138
Tabela 59: Valores médios das variáveis de resultados entre períodos.....	139
Tabela 60: Valores médios das variáveis de resultados nos anos em estudo.	139
Tabela 61: Diferenças de resultados dos grupos estratégicos.	140
Tabela 62: Comparação das variáveis de resultados entre períodos dos grupos estratégicos.	141

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIG – *American International Group*
APB – Associação Portuguesa de Bancos
AMC – Consciência-motivação-capacidade
ATM – *Automated Teller Machine*
BCE – Banco Central Europeu
BdP – Banco de Portugal
Bespar – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
BMEP – Boletim Mensal de Economia Portuguesa
CE – Comissão Europeia
CoCos – *Contingent Convertible Bonds*
DEA – *Envelopment analysis*
DMU's – *Decision managment units*
EBA – European Banking Authority
ESFG – Espírito Santo Financial Group
FMI – Fundo Monetário Internacional
FED – Federal Reserve System
IRC – Imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas
MCLUST – *Model based clustering*
MNE – Empresas multinacionais
OI – Organização industrial
OPT – Dívida perpetua por ações
PAEF – Programa de Assistência Económica e Financeira
PCSB – Plano de Contas para o Sistema Bancário
PIB – Produto interno bruto
POS – *Point of Sale ou Point of Service*
PSI 20 – *Portuguese Stock Index*
RAI – Resultados antes de impostos
RBV – *Resource based view of the firm*
SIP – Programa Especial de Inspeções
SOFM – *Self-Organizing Feature Maps*
TMT – Equipa de gestores de topo

UA – Universidade de Aveiro
UBI – Universidade da Beira Interior
UE – União Europeia
UM – Universidade do Minho

Abreviaturas das instituições bancárias

BAC – Banco Espírito Santo dos Açores, S.A.
BANIF – Banco Internacional do Funchal, S.A.
BARCLAYS – Barclays Bank PLC
BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), S.A.
BCA – Banco Comercial dos Açores, S.A.
BCP – Banco Comercial Português
BES – Banco Espírito Santo, S.A.
BF – Banco Finantia, S.A.
BIC – Banco BIC Português, S.A.
BPG – Banco Português de Gestão
BPI – Banco BPI, S.A.
BPN – Banco Português de Negócios, S.A.
BPP – Banco Popular Portugal, S.A.
BSC – Banco Santander Consumer Portugal, S.A.
BSNP – Banco Santander de Negócios Portugal, S.A.
BST – Banco Santander Totta, S.A.
CCCAM – Caixa Central – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL
CGD – Caixa Geral de Depósitos, S.A.
DEUTSCHE – Deutsche Bank (Portugal), S.A.
EFISA – Banco Efisa, S.A.
FINI – Finibanco, S.A.
ITAU – Banco Itaú BBA International, S.A.
MG – Caixa Económica Montepio Geral
NCG – NCG Banco, S.A., Sucursal

Abreviaturas das variáveis estratégicas

V1 – Crédito não representado por valores mobiliários / Total de ativo

V2 – Crédito titularizado não desreconhecido / Total de ativo

V3 – Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de ativo

V4 – Crédito e juros vencidos / Total de ativo

V5 – Provisões e imparidades / Total de ativo

V6 – Depósitos à vista / Total de passivo

V7 – Depósitos a prazo / Total de passivo

V8 – Recursos de bancos centrais / Total de passivo

V9 – Total de ativo

Abreviaturas das variáveis de resultados

CPMF – Custos com pessoal / Margem financeira

GAF – Grau de alavanca financeira (Resultados operacionais / Resultados antes de impostos)

GGAMF – Gastos gerais administrativos / Margem financeira

PBMF – Produto bancário / Margem financeira

ROE – Rendibilidade do capital próprio (Resultado líquido / Capital próprio)

ROI – Retorno sobre investimento (Resultado líquido / Total de ativos)

Abreviaturas dos grupos estratégicos

GEs – Grupos estratégicos

1GE – Primeiro grupo estratégico

2GE – Segundo grupo estratégico

3GE – Terceiro grupo estratégico

4GE – Quarta grupo estratégico

5GE – Quinta grupo estratégico

6GE – Sexto grupo estratégico

1GEI – Primeiro grupo estratégico do primeiro período (2008–2010)

2GEI – Segundo grupo estratégico do primeiro período (2008–2010)

3GEI – Terceiro grupo estratégico do primeiro período (2008–2010)

4GEI – Quarta grupo estratégico do primeiro período (2008–2010)
5GEI – Quinta grupo estratégico do primeiro período (2008–2010)
6GEI – Sexto grupo estratégico do primeiro período (2008–2010)
1GEII – Primeiro grupo estratégico do segundo período (2011–2013)
2GEII – Segundo grupo estratégico do segundo período (2011–2013)
3GEII – Terceiro grupo estratégico do segundo período (2011–2013)
4GEII – Quarta grupo estratégico do segundo período (2011–2013)
5GEII – Quinta grupo estratégico do segundo período (2011–2013)
6GEII – Sexto grupo estratégico do segundo período (2011–2013)

Abreviaturas dos rácios de mobilidade

RM – Rácio de mobilidade

RM_{máximo} – Rácio de mobilidade máximo

RM_{médio} – Rácio de mobilidade médio

RM_{mínimo} – Rácio de mobilidade mínimo

CAPÍTULO 1

DINÂMICA COMPETITIVA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DO SETOR BANCÁRIO DE RETALHO EM PORTUGAL (2008–2010 e 2011–2013)

Introdução

A presente tese de doutoramento em marketing e estratégia do programa conjunto das universidades UA/UM/UBI tem por tema a “Dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor Bancário de retalho em Portugal (2008–2010 e 2011–2013)”. A escolha deste tema resulta da conjugação de três razões fundamentais. Em primeiro lugar, os estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de analisar a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no sentido de explicar a formação dos grupos estratégicos, tendo por base uma orientação estratégica. Analisar a formação dos grupos estratégicos a partir de um só ano económico, torna-se num fator limitativo para analisar a dinâmica competitiva de um determinado setor (e.g., Cho & Park, 2012; Martins *et al.*, 2010; DeSarbo & Grewal, 2008; DeSarbo *et al.*, 2008; Tywoniak *et al.*, 2007; Más-Ruíz *et al.*, 2005; McNamara *et al.*, 2002; Serrano-Cinca, 1998). A dinâmica competitiva é estudada entre grupos e entre empresas dos grupos estratégicos (e.g., Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Nath & Gruca, 1997; Mehra, 1996; Porac *et al.*, 1995) e entre empresas e grupos estratégicos concorrentes (e.g., Chen & Miller, 1994; Chen, 1996). No setor bancário a dinâmica dos grupos estratégicos também é estudada com diversas abordagens (e.g., Más-Ruíz, 1999; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b; Más-Ruíz *et al.*, 2005; DeSarbo & Grewal, 2008; DeSarbo *et al.*, 2009; Más-Ruíz & Moreno 2011; Más-Ruíz *et al.*, 2014). Contudo, não é encontrado nenhum estudo empírico que analise períodos antes e após um programa de recapitalização ou na sequência de uma intervenção externa.

Em segundo lugar, por se tratar da banca, um setor com elevada importância para a competitividade das empresas em qualquer economia, em particular em Portugal. As organizações do setor bancário em Portugal estão inseridas numa dinâmica competitiva, ocupando uma relevância positiva na economia portuguesa, com um desempenho fundamental e preponderante no crescimento económico, cabendo-lhe um papel de intermediário financeiro entre Estado, empresas

e consumidores, contribuindo relevantemente como geradora de emprego, com mão-de-obra especializada. O setor bancário português sofreu na última década alterações profundas de âmbito legal, que o vieram regulamentar, no intuito de amenizar os riscos sistémicos e, com a introdução das alterações acordadas em Basileia, geraram-se grandes alterações no setor bancário europeu, nomeadamente no português, com o aumento da exigência nos requisitos mínimos de capital dos bancos.

Em terceiro lugar, a escolha deste tema resulta da motivação pessoal do autor, de alguns anos a esta parte, considerando poder ser um contributo decisivo na compreensão da competitividade do setor bancário de retalho, o entendimento do conceito e a ampliação da compreensão do tema.

A motivação deste estudo prende-se com a importância do conhecimento da teoria da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos para a compreensão da competitividade do setor bancário de retalho em Portugal, antes e após as medidas introduzidas em 2011 (e.g., Portaria nº121/2011). Com a degradação da dívida soberana portuguesa e a contração da atividade económica a registar uma quebra de 1,6% do PIB (produto interno bruto), em junho de 2011, o governo português solicita um pedido de ajuda financeira externo. O programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) da União Europeia (UE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) emprestaram a Portugal 78 mil milhões de euros, dos quais 12 mil milhões de euros ficaram consignados ao setor bancário.

De realçar que os estudos da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos (e.g., Más-Ruíz, 1999; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b; Más-Ruíz *et al.*, 2005; DeSarbo & Grewal, 2008; DeSarbo *et al.*, 2009; Más-Ruíz & Moreno 2011; Más-Ruíz *et al.*, 2014) não abordam a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, comparando dois períodos antes e após uma crise soberana com um programa de recapitalização do Estado e do setor bancário, ou na sequência de uma intervenção externa.

Esta tese de doutoramento pretende analisar a estrutura industrial do setor bancário de retalho, dando ênfase à dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor. Assim, pretende-se colmatar uma carência da literatura e de pesquisa empírica sobre a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no setor da banca e da inexistência de estudos empíricos que analisem, por um lado, a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos em dois períodos distintos, antes e após uma intervenção externa, com um programa de assistência económica financeira, e, por outro, por ser um setor com uma elevada relevância na competitividade das empresas na nossa economia, sendo este um setor de grande importância em Portugal, gerador de valor acrescentado no sistema económico português, aproximadamente 6% do valor acrescentado bruto (*overview* do sistema bancário português, APB – Associação Portuguesa de Bancos, abril 2013).

Esta tese de doutoramento tem como objeto analisar a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor dos serviços bancários de retalho nacional, antes e após as drásticas mudanças do ambiente competitivo e as profundas mudanças/rupturas ocorridas no setor em 2011. Estas profundas alterações ocorridas são explicadas pela implementação do programa de recapitalização do sistema bancário português, em dois períodos distintos: o primeiro englobando 2008, 2009 e 2010, antes da recapitalização, e o segundo, após a recapitalização, englobando 2011, 2012 e 2013.

1.1. Justificação do tema, finalidade e importância

Face ao objeto acima definido, a tese de doutoramento terá como enquadramento teórico a análise dos grupos estratégicos e da dinâmica competitiva. Neste sentido, pretende-se analisar o comportamento do setor bancário de retalho em Portugal de forma a estudar a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor em dois períodos, antes e depois da crise de 2011, em função da sua dimensão e das relações existentes na banca de retalho nacional.

As organizações do setor bancário português têm sofrido diversas alterações impulsionadas pela crescente liberalização, integração, fusões e aquisições, modificando assim o ambiente competitivo e resultando num grande desafio que afetou o desempenho do setor (APB, 2012). Por outro lado, estão inseridas num ambiente competitivo dinâmico, com repercussões para a economia portuguesa, com um desempenho fundamental e preponderante nos estímulos ao crescimento económico. Os bancos são instituições económicas, cabendo-lhes um papel de intermediários financeiros entre governo, organizações e consumidores, recolhendo depósitos e outros fundos junto dos agentes económicos e disponibilizando-os em forma de créditos. Os recursos excedentes são cedidos a outros agentes que deles necessitam; deste modo, os bancos fazem a intermediação entre aforradores e investidores, permitindo o financiamento à economia (APB, 2012).

Com a integração, harmonização e liberalização dos mercados financeiros na União Europeia (UE), o setor bancário depara-se com um conjunto de barreiras resultantes de condições económicas nacionais que exercem uma pressão considerável nos negócios do setor bancário tradicional (Berger *et al.*, 1999; Groeneveld, 1999; Amel *et al.*, 2004; Gual, 2004).

Com a deterioração, em 2007, da qualidade de crédito no segmento de maior risco (*subprime*) do mercado hipotecário norte-americano, assiste-se a um conjunto de perdas de grande dimensão dos grandes grupos bancários internacionais, provocando uma forte instabilidade no sistema financeiro internacional. Esta conjuntura macroeconómica internacional provocou uma contração da atividade económica portuguesa, gerando uma queda acentuada de 1,6% do produto interno bruto em 2010 e culminando num défice orçamental de 6,4% em 2012 e de 123,6% relativamente ao produto interno bruto (BMEP – Boletim Mensal de Economia Portuguesa, nº 04,

abril 2013). Resultante disto, o setor bancário português sofreu em 2011 um conjunto de alterações legais que vieram regulamentar o setor, com a pretensão de mitigar os riscos sistémicos inerentes, aumentando a exigência dos requisitos mínimos de capital dos bancos, onde passou a ser obrigatório um rácio core de *Tier 1* de 8%, a partir de 31 dezembro de 2011 (BdP – Banco de Portugal, 2013; APB, 2012).

Por último, a investigação da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos dos dois períodos é imperativo para a compreensão da influência das medidas implementadas e assim contribuir para o conhecimento da dinâmica competitiva nos referidos grupos estratégicos antes e depois das alterações introduzidas na banca de retalho em Portugal, desmistificando e contribuindo para o conhecimento do setor e colmatando os exíguos estudos sobre a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos (e.g., Más-Ruíz, 1999; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b; Más-Ruíz *et al.*, 2005; DeSarbo & Grewal, 2008; DeSarbo *et al.*, 2009; Más-Ruíz & Moreno 2011; Más-Ruíz *et al.*, 2014), com uma análise marcada por uma intervenção externa, com um programa de assistência económica financeira.

1.2. Questões de investigação e objetivos

As organizações do setor bancário estão inseridas numa dinâmica competitiva, ocupando uma posição relevante na economia, com um desempenho fundamental e preponderante no crescimento económico, cabendo-lhe um papel de intermediário financeiro. Contudo, nas últimas décadas e após a deterioração da qualidade de crédito hipotecário norte-americano, a banca foi alvo de profundas alterações legais, com a pretensão de amenizar os riscos sistémicos por via do acordo de Basileia III, que transposta para o sistema financeiro nacional (e.g., portaria nº121/2011), impondo rácios mínimos de *Common Equity Tier 1* (BdP, 2011).

Esta profunda instabilidade interferiu nas opções estratégicas de cada instituição, condicionando decisivamente as mesmas. A dinâmica competitiva dos grupos estratégicos pode explicar a posição competitiva de cada empresa em relação aos seus concorrentes e poderá ajudar a compreender a estrutura e a dinâmica concorrencial bem como a evolução do setor industrial bancário (e.g., Ebbes *et al.*, 2010; Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Meyer *et al.*, 2013; Angeli & Jaiswal, 2013). Neste contexto, o estudo da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos é fundamentado na sua grande importância como ferramenta de análise estratégica. Por outro lado, o estudo da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos poderá trazer profundas implicações à disciplina da estratégia, em virtude de oferecer uma visão diferente na identificação da posição competitiva relativa das empresas, traduzindo-se numa análise sistemática para avaliar as suas capacidades estratégicas em termos de vantagens competitivas relativas. Esta abordagem

poderá fornecer um conjunto de informações sobre o posicionamento estratégico da empresa e dos seus concorrentes, aumentando a sua capacidade de antecipar as respostas dos mesmos, bem como antevendo as ações e reações dos elementos de uma indústria (e.g., Ebbes *et al.*, 2010; Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Meyer *et al.*, 2013; Angeli & Jaiswal, 2013).

Tendo em consideração a importância da dinâmica competitiva e a lacuna identificada no estudo da banca, o propósito principal desta investigação é estudar a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos bancários de retalho em dois períodos distintos (2008–2010 e 2011–2013) visando, por um lado, identificar a complementaridade das abordagens estatísticas e, por outro, analisar as implicações das análises estratégicas para a conduta e desempenho das organizações num determinado grupo estratégico. A prossecução deste estudo permitir-nos-á compreender a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, tendo como estudo específico a realidade do setor bancário de retalho em Portugal.

Pelo exposto, este estudo reveste-se de grande importância para a compreensão do setor bancário, com uma revisão da bibliografia dos grupos estratégicos e da dinâmica competitiva do setor bancário, de forma a contribuir para a compreensão da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no setor, bem como a sua evolução ao longo dos anos, contribuindo assim para um quadro de referência do mesmo.

A realização desta investigação é pertinente, na medida em que os estudos nesta área são exíguos, o que poderá servir de base empírica a estudos e intervenções posteriores sobre a banca. Para a realidade portuguesa trata-se de um estudo inédito. Espera-se, igualmente, que este estudo contribua para uma compreensão das estratégias adotadas dentro de um mesmo grupo estratégico e entre os grupos estratégicos, que resulte num melhor entendimento da competitividade da economia portuguesa e do setor bancário.

A presente investigação optou por analisar apenas um tipo de indústria, a banca, na medida em que ao se estabelecerem relações entre as variáveis estratégicas é possível conseguir formar-se um todo com significado, o que vai de encontro com o estudado na literatura (Dess *et al.*, 1993) e permite tirar conclusões sobre os dois horizontes temporais diferentes: 2008–2010 e 2011–2013. Igualmente, visa também colmatar as lacunas existentes sobre os estudos da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no que concerne à sua aplicação no setor dos serviços bancários. Por outro lado, a situação económica e financeira portuguesa veio a refletir-se no setor bancário português, traduzindo-se na eventual necessidade de adotar novas estratégias para o setor. Igualmente, a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor da banca de retalho nos períodos de 2008–2010 e 2011–2013, antes e após a implementação das novas medidas introduzidas em 2011 no setor, poderá levantar novas perspetivas na adoção de novas políticas por parte das administrações

bancárias, bem como *inputs* importantes para os decisores públicos, podendo traduzir-se em novas dinâmicas competitivas.

Como se pretende observar o comportamento do setor bancário de retalho em Portugal em dois períodos (2008–2010 e 2011–2013), estudou-se a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor em função da sua dimensão e das relações entre a banca de retalho nacional. Como tal, são formuladas algumas questões que serão exploradas e explicadas no estudo empírico:

- a) Identificar se existem diferenças na composição dos grupos estratégicos nos períodos em análise.
- b) Identificar se existem diferenças na dinâmica competitiva entre os grupos estratégicos nos períodos em análise.
- c) Identificar quais as mudanças nos atores que compõem os grupos estratégicos.
- d) Identificar se existem diferenças de resultados nos grupos estratégicos.

O resultado da investigação da tese de doutoramento pretende ser pioneiro na análise da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos em dois períodos (2008–2010 e 2011–2013), contribuindo para a compreensão do comportamento da banca antes e depois das alterações legais e da recapitalização de 2011, traduzindo-se numa análise sistemática, que permite compreender as posições estratégicas dos atores através da observação dos grupos estratégicos e das suas dinâmicas competitivas. Pelo exposto, este estudo reveste-se de grande importância para a compreensão do setor bancário, com uma revisão da bibliografia dos grupos estratégicos e da dinâmica competitiva do setor bancário, de forma a contribuir para a compreensão da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no setor, bem como a sua evolução ao longo dos anos, contribuindo assim para um quadro de referência do mesmo.

O resultado da investigação desta tese de doutoramento procura contribuir para colmatar o conhecimento na banca de retalho em Portugal, no período 2008-2013, sobre as seguintes temáticas:

- (i) Posição competitiva dos *players* do setor;
- (ii) Estrutura e a dinâmica concorrencial;
- (iii) Análise dos grupos estratégicos e das suas dinâmicas competitivas;
- (iv) Estratégias adotadas dentro/entre os grupos estratégicos;
- (v) Análise da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor bancário português nos dois períodos (2008–2010 e 2011–2013) em análise.

1.3. Dificuldades e limitações

Durante a elaboração desta tese de doutoramento houve diversos contratempos, entre os quais se destacam a excessiva burocracia no acesso à informação bancária e a dificuldade de acesso aos dados contabilísticos do plano de contas do Plano de Contas para o Sistema Bancário (PCSB) de 2008–2010 e 2011–2013, não obstante estes serem de domínio público. Por outro lado, algumas instituições bancárias deixaram de apresentar contas consolidadas dos exercícios; alguns balanços e demonstrações de resultados não refletem com precisão o valor dos ativos, com o reconhecimento de imparidades de crédito adicionais identificados pela SIP – Programa Especial de Inspeções.

As dificuldades foram ultrapassadas pela subsequente forma: procedendo à justificação do tema, finalidade e importância do estudo para o setor bancário nacional e querendo ser um contributo para a teoria da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, junto das instituições e da APB.

O estudo encontra-se limitado ao setor bancário de retalho que operou em Portugal nos períodos de 2008 a 2010 e de 2011 a 2013. Note-se, adicionalmente, que o estudo opta por considerar como independentes as entidades com gestão autónoma de um mesmo grupo bancário, em detrimento da consideração de uma única entidade global. Contudo, e apesar destes condicionalismos, considera-se que este estudo se reveste de extrema importância para o estudo da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no setor dos serviços bancários de retalho, antes e a após a implementação das novas medidas introduzidas no setor em 2011, contribuindo para colmatar as lacunas existentes, complementando um quadro teórico sobre a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos dos bancos de retalho que operam em Portugal.

1.4. Questões éticas

Esta investigação tem como valor central a produção da verdade científica. Neste sentido, o seu percurso foi pautado por procedimentos éticos, no sentido de produzir conhecimento. Assim, os participantes que diretamente ou indiretamente colaboraram no acesso à informação dos dados foram previamente informados, de forma detalhada, compreensível e acessível dos objetivos desta investigação, no sentido de estes entenderem a relevância da sua colaboração e da privacidade a que os mesmos serão sujeitos, pelo que o acesso à informação não pode converter-se na invasão e/ou violação da privacidade dos participantes. A investigação desenvolveu-se de uma forma ética e não despoletou conflitos, porque *os “fins não justificam os meios”*.

O comportamento ético que norteou esta investigação não foi transgredido nos mais elementares princípios morais dos indivíduos que nela participam e/ou de terceiros por eles referenciados.

1.5. Estrutura

Este trabalho encontra-se dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta um enquadramento geral da tese de doutoramento com uma introdução ao tema, sua finalidade e importância, sendo de seguida abordadas as questões, objetivos e a contribuição da pesquisa. São também referidas as principais limitações encontradas, as questões éticas pelas quais este trabalho se pautou e, por fim, a estrutura da tese.

No segundo capítulo procedeu-se a uma revisão da literatura dos grupos estratégicos (2004–2015) para o esclarecimento dos principais contributos e implicações dos mesmos grupos. O capítulo é composto por quatro secções, a primeira aborda os grupos estratégicos (definição, evolução e classificação), a segunda apresenta revisão da literatura dos grupos estratégicos, com apresentação da metodologia, na terceira apresentam-se os resultados e, por fim, na quarta secção apresentam-se as conclusões e implicações dos grupos estratégicos.

No terceiro capítulo, composto por cinco secções, faz-se uma revisão da literatura dos grupos estratégicos do setor bancário. A primeira aborda os grupos estratégicos a partir de dois pontos de vista, o da escola da organização industrial (OI) e o da escola da gestão estratégica. A segunda apresenta os grupos estratégicos na banca. A terceira secção apresenta a abordagem metodológica e a caracterização dos artigos científicos sobre o setor bancário de retalho. Na quarta são apresentados os resultados. Por fim, as conclusões e suas implicações são apresentadas na quinta secção.

No quarto capítulo aborda-se a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, com duas secções, onde a primeira aborda a dinâmica competitiva e, de seguida, a segunda apresenta a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos.

O quinto capítulo tem como foco a metodologia de investigação, onde também se identificam a amostra, a fonte dos dados, e as variáveis estratégicas utilizadas que nortearam a análise dos grupos estratégicos na banca em Portugal.

No sexto capítulo apresentam-se os resultados do estudo empírico, ilustrados passo a passo com os diversos procedimentos executados. É composto por seis secções: a determinação dos períodos em análise; a identificação dos grupos estratégicos; a caracterização dos grupos estratégicos; a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos; a diferença de resultados dos grupos estratégicos; e as consequências estratégicas da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos. Por fim, no sétimo capítulo são apresentadas as conclusões.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE 2004 A 2015

Introdução

De acordo com Porter (1979), uma indústria pode ser vista como uma composição de *clusters* ou grupos de empresas que seguem uma estratégia similar em termos das suas variáveis de decisão. Mas para que uma organização ou empresa possa competir num determinado mercado deve decidir com base no conhecimento da indústria em que compete (Porter, 1979).

Chamberlain, em 1965, tinha reconhecido de uma forma explícita a heterogeneidade existente dentro de uma indústria, ao admitir que as empresas podiam exibir diferentes funções da procura e de custos (Vicente & Puerta, 2001).

A aplicação da teoria dos grupos estratégicos decorre da investigação de Hunt (1972), que identifica diferenças significativas nas características entre diversas empresas, embora algumas dessas empresas sigam estratégias semelhantes. Pode-se afirmar que as empresas de um grupo estratégico competem adotando estratégias semelhantes, quando possuidoras de recursos semelhantes e operando em segmentos comuns (e.g., Paradi *et al.*, 2012; Mehra, 1996; Dess & Davis, 1984; Porter, 1980).

O estudo dos grupos estratégicos reveste-se de grande importância na análise da competitividade empresarial (Smith *et al.*, 1997). A sua origem baseia-se em dois pontos de vista diferentes: a escola da organização industrial (e.g., Hunt, 1972; Porter, 1973; 1979; Caves & Porter, 1977; Newman, 1978; Oster, 1982) e a escola da gestão estratégica (e.g., Hatten, 1974; Patton, 1976; Cool, 1985), com um quadro de referência baseado na análise da indústria de Porter (1991). Existe um ponto comum de concordância entre os teóricos da organização industrial e da gestão estratégica: a identificação de existência de diferenças de desempenho persistentes entre os grupos estratégicos.

Por outro lado, diversos investigadores têm manifestado reservas sobre a teoria dos grupos estratégicos (e.g., Barney & Hoskisson, 1990; Cool & Dierickx, 1993; Ketchen & Shook, 1996; Ferguson & Ketchen, 1999; Leask, 2004; Leask & Parker, 2007). Os críticos à teoria dos grupos estratégicos têm um ponto de vista comum baseando as suas críticas ao nível da metodologia, tanto

do ponto de vista da significância estatística, como da sua fiabilidade pouco significativa, argumentando terem muitas reservas à existência de grupos estratégicos e que as estratégias das empresas sejam definidas com o seu foco no grupo estratégico em que participam.

Neste âmbito, as críticas passam pela insuficiência de base teórica para a construção de um modelo, considerando os modelos utilizados inadequados, assim como a seleção aleatória das variáveis estratégicas utilizadas para a formação dos grupos estratégicos, obtendo resultados inconclusivos (e.g., Barney & Hoskisson, 1990; Cool & Dierickx, 1993; Ketchen & Shook, 1996; Ferguson & Ketchen, 1999; Leask, 2004; Leask & Parker, 2007). Esta falta de consenso sobre os resultados obtidos pelas pesquisas empíricas gera argumentos a favor e contra, não existindo legitimidade na perspetiva da teoria dos grupos estratégicos. Torna-se indispensável o estudo dos grupos estratégicos, por considerarmos haver implicações no comportamento das empresas, assim como nos resultados que estas obtêm, bem como na natureza das interações competitivas entre e dentro dos grupos estratégicos.

Este capítulo contribui para melhorar o conhecimento sobre as implicações dos grupos estratégicos nas últimas décadas. Para o efeito, procedeu-se a uma revisão da literatura, efetuando-se uma análise dos artigos publicados sobre o tema dos grupos estratégicos, a fim de identificar o que foi estudado e possíveis lacunas, bem como futuras áreas de pesquisas.

Este procura identificar as linhas de pesquisa de investigação dos grupos estratégicos dos últimos anos, explorando a existência de diferenças de desempenho na composição dos grupos estratégicos, assim como as suas dinâmicas competitivas, apresentando uma evolução dos grupos estratégicos numa perspetiva histórica, confrontando as principais abordagens, temas, métodos de análise e variáveis estratégicas utilizadas, tendo por base uma revisão da literatura dos grupos estratégicos (2004–2015). Assim, neste capítulo pretende-se clarificar os principais contributos e implicações dos grupos estratégicos, explicando a sua posição, bem como a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, fornecendo informações úteis para a tomada de decisão dos gestores e também contribuir para a identificação de temas de futuras pesquisas.

2.1. Grupos estratégicos: definição, evolução e classificação

2.1.1. Definição

O estudo dos grupos estratégicos serve de instrumento analítico para estudar a competição existente na indústria, proporcionando a operacionalização das estratégias organizacionais (Kalaf & Bomtempo 1999). Contudo, ainda não se encontrou uma definição universalmente aceite no meio académico, apesar de vários contributos (e.g., Hunt, 1972; Porter, 1980; McGee & Thomas, 1986; Hatten & Hatten, 1987; Pegels *et al.*, 2000).

Segundo Porter (1980, p.129), um grupo estratégico entende-se como “*um grupo de empresas do mesmo setor que toma decisões semelhantes em áreas chave numa determinada indústria*”, tais como especialização, identificação de marca, qualidade do produto e liderança tecnológica.

Por outro lado, McGee e Thomas (1986) defendem que um grupo estratégico é definido como um agrupamento de negócios dentro de uma indústria, separado de outros agrupamentos de negócios por barreiras de mobilidade, barreiras de entrada e barreiras de saída. Hatten e Hatten (1987) argumentam que os grupos estratégicos são conjuntos de organizações/empresas, em que os competidores têm ações e resultados que são relevantes reciprocamente, no seio do grupo. Na Tabela1 apresentam-se as principais contribuições na evolução das definições de grupo estratégico.

Os diversos estudos sobre os grupos estratégicos evidenciam diversas perspectivas de análise das diversas teorias, sobre a sua formação e seus efeitos, assim como de diferentes definições para caracterizar a teoria, tendo por base conceitos complementares, referindo a variedade estratégica dentro de uma indústria.

As diferentes perspectivas diferem fundamentalmente em quatro dimensões (Taboada *et al.*, 2011): (i) o uso de variáveis para refletir os recursos e as capacidades das empresas; (ii) a utilização de objetivos, que variam de acordo com as variáveis e em relação ao uso de percepções diversas; (iii) a retribuição ou nenhuma interação entre as empresas, que fazem parte de um grupo estratégico; e, por último, (iv) o nível de estratégia tomando em consideração as definições dos grupos estratégicos.

Neste âmbito, tornam-se evidentes quatro enfoques utilizados na definição dos grupos estratégicos: (i) enfoque na economia industrial e posicionamento, seguindo uma abordagem estratégica; (ii) enfoque nos recursos e capacidades; (iii) enfoque cognitivo; e (iv) enfoque nas interações competitivas.

A validade da convergência na estrutura dos grupos estratégicos, método normalmente utilizado para analisar a validade da construção do grupo estratégico, baseia-se na avaliação da consistência ou convergência entre variáveis para medir o mesmo construto subjacente. Assim, os grupos estratégicos dentro de um setor industrial são definidos utilizando dados, variáveis e metodologias diferentes. Como tal, como existem abordagens diferentes para o conceito de grupo estratégico, dependendo da estrutura do grupo, podem ser consideradas representações válidas diferentes, de acordo com as várias concepções alternativas enraizadas em diferentes abordagens teóricas (Nath & Gruca, 1997; Thomas & Carroll, 1994).

De acordo com o acima descrito, os estudos empíricos sobre os grupos estratégicos tendem a coexistir, tendo como base os seguintes elementos: (i) um grupo estratégico é composto por empresas que competem com outras, com foco nos comportamentos de recursos e escopo

estratégico similar (e.g., Dess & Davis, 1984; Porter, 1980); (ii) os grupos distinguem-se pelas barreiras de mobilidade (e.g., Porter, 1980); e (iii) as diferenças interindustriais ao nível do desempenho podem ser explicadas pela adesão a grupos diferentes, tornando-se notórias decisões estratégicas diferentes e específicas em cada grupo estratégico (e.g., Dess & Davis, 1984; Porter, 1980).

Tabela 1: Principais contributos na definição de grupos estratégicos.

Investigadores	Definições de grupo estratégico
Hunt (1972, p.8)	<i>“Conjuntos de empresas do mesmo setor para desenvolver comportamentos semelhantes ao longo de um número de dimensões estratégicas”.</i>
Porter (1979, p.215)	<i>“As empresas procuram estratégias semelhantes em termos de variáveis chave de decisão”.</i>
Cool & Schendel (1987, p.1106)	<i>“Um conjunto de empresas concorrentes numa indústria com base em combinações similares de âmbito e comprometimento de recursos”.</i>
Fombrun & Zajac (1987, p.35)	<i>“Empresas que seguem estratégias semelhantes ao nível do seu negócio, que seguem estratégias semelhantes definidas através dos diferentes níveis podem ser considerados supra grupos estratégicos”.</i>
Mascarenhas & Aaker (1989, p.475)	<i>“Grupo de empresas pertencentes a uma indústria que estão separados de outros grupos empresariais por barreiras de mobilidade, as barreiras à entrada e à saída”.</i>
Nohria & García-Pont (1991, p.106–109)	<i>“Com base em diferenças nas capacidades estratégicas de diferentes empresas em uma indústria”.</i>
Bogner & Thomas (1993, p. 60)	<i>“Padrões de agrupamento competitivos que respondem de maneiras semelhantes e diferentes para como os membros de outros grupos”.</i>
Porac et al. (1989, p.414; 1994, p.135)	<i>“Consenso no reconhecimento de empresas como concorrentes”, e “protegidos da concorrência de outras empresas do grupo”.</i>
Cool et al. (1994, p.223)	<i>“Podem ser identificados com base em atributos de negócios estáveis, ou stocks estruturais”.</i>
Thomas & Carroll (1994, p.10)	<i>“Negócio coletivo do ponto de vista estratégico, cujas matérias-primas são as percepções dos atores em seu ambiente competitivo. A participação da comunidade cognitiva é o resultado de partilha de um conjunto de crenças”.</i>
Thomas & Carroll (1994, p.13)	<i>“Empresas que realizam uma série de interações ao longo tempo”.</i>
Mbengue (1995b, p.441–442)	<i>“Grupos de empresas de uma indústria que seguem estratégias semelhantes”.</i>
Mehra (1996, p.309)	<i>“Grupos de empresas concorrentes dentro de uma indústria com configurações similares de recursos estratégicos”.</i>
Nath & Gruca (1997, p.749)	<i>“As empresas que fazem parte de uma rede que se reconhecem uns aos outros como concorrentes”.</i>
Houthoofd & Heene (1997, p.653)	<i>“Grupo de empresas que compartilham um espaço comum ou medida, definido pelos limites da indústria, o tipo de clientes da empresa, o seu foco geográfico e nível de integração vertical”.</i>
Pegels et al. (2000, p.915)	<i>“Refletem padrões de interação competitivos com ações competitivas e com respostas que indicam interdependência estratégica”.</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

2.1.2. Evolução

Os primeiros estudos sobre a teoria dos grupos estratégicos incidiram sobre o setor cervejeiro americano, realizados na década de 1970, contribuindo para a clarificação da teoria, onde se verificou a existência de diferenças estratégicas competitivas e de desempenhos entre empresas. Este estudo contribuiu decisivamente para a compreensão das mudanças estratégicas e na identificação dos períodos temporais de estabilidade, bem como nas mudanças de posicionamento das empresas do grupo estratégico, explicadas por diversas variáveis de estrutura ou estratégicas. Ficou claro que as empresas mudam ou alteram a sua estratégia em resposta às mudanças ambientais, limitando as atividades de imitação comportamental por parte dos seus concorrentes, respondendo às ações de mercado em função do posicionamento do produto no mercado.

Nesta década, os estudos tinham como objeto a investigação multi-indústria com o intuito de identificar agrupamentos, empregando variáveis semelhantes em todos os setores. Os estudos têm como base a teoria da organização industrial, com a finalidade de identificar a estratégia dos grupos (Cool & Schendel, 1987).

Hunt (1972) identifica diferenças estratégicas significativas na indústria americana de eletrodomésticos. A análise incidiu sobre um período compreendido entre os anos 60 e 70, isolando a indústria em quatro grupos: (i) produtores nacionais de linha completa de produtos com marca própria; (ii) produtores nacionais de parte da linha com marca própria; (iii) produtores de marcas privadas; e (iv) retalhistas nacionais. A partir de três dimensões estratégicas – (i) extensão da integração vertical; (ii) nível de diversificação; e (iii) diferenças quanto à diferenciação do produto – identificam-se assimetrias e barreiras à entrada, distintas em cada um dos grupos estratégicos.

A indústria de bens de consumo dos anos 60 do século passado, foi estudada por Porter (1973) com uma análise *a priori* dos grupos estratégicos, que identificou dois grupos estratégicos: os líderes e os seguidores. Posteriormente, tendo por base o seu estudo, Porter (1979) evidencia a existência de uma nova teoria, os “grupos estratégicos” e as suas “barreiras à mobilidade”, argumentando a existência de diferenças ao nível da estratégia competitiva das empresas, no desempenho entre empresas de uma indústria.

Newman (1973) aplicou os mesmos princípios de Hunt (1972) centrando o conceito de grupo estratégico nas diferenças interempresariais de cada grupo, em que cada elemento é estável na sua estrutura e que cada grupo é constituído por empresas bastante simétricas nas suas estratégias empresariais, analisando as diferenças estratégicas das empresas da indústria química.

Os grupos estratégicos foram definidos em relação à indústria na qual as empresas estão inseridas, tendo em conta as atividades desenvolvidas pelas empresas fora dessa indústria. Newman (1973) argumenta que os grupos estratégicos podem ser identificados segundo os diferentes graus

de integração vertical: empresas que partilham uma mesma atividade principal estão inseridas num mesmo grupo estratégico; por outro lado, empresas que, apesar de estarem inseridas numa indústria, partilham a sua atividade principal com uma indústria diferente, formam um grupo diferente.

O conceito de “barreiras à mobilidade” é uma extensão do conceito de “barreiras à entrada” (Caves & Porter, 1977). A teoria da organização industrial tem as “barreiras à entrada” entre as suas principais características estruturais da indústria como fatores dissuasores às movimentações das empresas de uma indústria. Assim, o maior ou menor grau de dificuldade de entrada de novas empresas numa indústria é determinado essencialmente pelas “barreiras à entrada”, nomeadamente as economias de escala, diferenciação do produto, custos de mudança, vantagens no custo, acesso aos canais de distribuição, necessidade de capital e políticas governamentais (Porter, 1980).

Neste âmbito, a homogeneidade de desempenho dentro de um grupo estratégico é explicado pelas barreiras de mobilidade, levadas a cabo por empresas de um mesmo grupo estratégico. Esta cooperação de empresas do mesmo grupo restringe o acesso de outras empresas ao grupo e reduz o risco de imitação das estratégias.

Pelo exposto, o ponto de vista da escola da organização industrial tem em conta: a dimensão das empresas (Porter, 1973; 1979), o número de participantes de uma indústria (Porter 1976), o seu grau de integração vertical (Newman, 1973) e as barreiras de mobilidade, como forma de estudar o desempenho das empresas de um grupo estratégico.

A escola da gestão estratégica tem uma perspetiva distinta, dado que argumenta que os grupos estratégicos constituem uma ferramenta analítica que agrupa empresas com estratégias similares, permitindo a sua comparação. As pesquisas concentraram-se em empresas individuais e nos seus padrões competitivos, tendo por base a utilização de inúmeras variáveis estratégicas, de forma a identificarem os grupos estratégicos de uma indústria em particular (Hatten, 1974; Patton, 1976).

Tendo por base a teoria da gestão estratégica, Hatten (1974) realizou uma análise de *clusters*. Estudou a performance da indústria em cada grupo estratégico e identificou a existência de diferenças que não eram resultantes apenas da dimensão das empresas ou do número de participantes da indústria (concentração), mas também da existência de ações estratégicas ao nível do *resource commitment*, entre duas áreas funcionais – de produção e de marketing.

Hatten *et al.* (1978) focam a investigação dos grupos estratégicos ao nível da empresa, enfatizando a heterogeneidade das empresas e a sua conduta estratégica. Concentram a pesquisa dos grupos estratégicos dentro da indústria cervejeira utilizando variáveis estruturais como a dimensão da empresa e a relação da concentração da indústria, e variáveis de produção (e.g.,

intensidade de capital), de marketing (e.g., número de marcas) e financeiras (e.g., alavancagem), para a formação dos grupos estratégicos.

O estudo demonstra, pela primeira vez, a existência de heterogeneidade estrutural dentro da indústria, comprovando empiricamente a existência dos grupos estratégicos, assim como a identificação da existência de uma relação entre o grupo estratégico e o desempenho da empresa (Hatten *et al.*, 1978).

Schendel e Patton (1978) desenvolveram um modelo preditivo, explorando o uso de um modelo de equações simultâneas da estratégia corporativa, utilizando variáveis controláveis e não controláveis, relacionando as funções produção, finanças e marketing da empresa. Os resultados empíricos obtidos com base na dimensão e no escopo geográfico identificaram três grupos estratégicos: pequenas cervejeiras regionais; grandes cervejeiras regionais; e, por último, as cervejeiras nacionais.

Na década de 80 do século passado, os investigadores deram um novo rumo às investigações empíricas incidindo em duas novas abordagens: na exploração do conceito de barreira à mobilidade (e.g., Porter, 1980; McGee & Thomas, 1986; Mascarenhas & Aaker, 1989) e na estabilidade dos grupos estratégicos (e.g., Oster, 1982; Cool, 1985; Cool & Schendel, 1987; 1988; Fiegenbaum, 1987; Mascarenhas, 1989).

As barreiras à mobilidade são o fator determinante para algumas empresas de uma indústria serem mais rentáveis do que outras. Assim, as empresas de um grupo estratégico com altas barreiras à mobilidade têm um maior potencial de rentabilidade do que as inseridas em grupos com baixas barreiras de mobilidade (Porter, 1980).

As empresas pertencentes a um determinado grupo estratégico tomam decisões estratégicas dificilmente reproduzidas ou imitadas por empresas não pertencentes a esse grupo estratégico, sem que os custos sejam substanciais. Assim, as barreiras à mobilidade poderão ser de natureza estratégica diversa (McGee & Thomas, 1986):

- as relacionadas com o mercado:

- (i) linha de produtos; (ii) tecnologias utilizadas; (iii) segmentação do mercado; (iv) canais de distribuição; (v) marcas; (vi) cobertura geográfica; e (vii) sistemas de venda.

- as relacionadas com a oferta:

- (i) economias de escala (produção, marketing, administrativas); (ii) processos de produção; (iii) capacidade de I&D; e (iv) sistemas de marketing e distribuição.

- as relacionadas com as empresas:

- (i) estrutura acionista; (ii) estrutura organizacional; (iii) sistemas de controlo; (iv) estilos de gestão; (v) limites aos níveis de diversificação e integração vertical); (vi) dimensão; e (vii) o relacionamento com grupos de influência.

Neste âmbito podemos argumentar que as barreiras à mobilidade são barreiras de entrada resultantes da existência de grupos estratégicos, que apresentam fatores inibidores dos movimentos da empresa, de uma posição estratégica de um grupo para outra posição num outro grupo estratégico, condicionando as movimentações intergrupais com custos de mudança substanciais, havendo decursos de tempo significativos, entre a decisão e a implementação, assim como incerteza nos seus resultados. Por um lado, as barreiras à mobilidade entre grupos estratégicos de algumas indústrias poderão não ser uniformes, dado que poderão existir algumas empresas, na sua maioria de grandes dimensões, que poderão facilmente entrar em outro grupo estratégico. Os grupos estratégicos necessitam de elevados investimentos, constituídos normalmente por pequenas empresas que atuam em nichos de mercado para ultrapassar as barreiras à mobilidade (Hatten & Hatten, 1987). As barreiras à mobilidade são essenciais para a compreensão dos grupos estratégicos, onde os ativos e as capacidades da empresa são dimensões explicativas para identificar e analisar os grupos estratégicos.

Oster (1982) analisa a estabilidade dos grupos estratégicos com base na análise da dinâmica da estabilidade estratégica, tendo detetado a existência de um baixo grau ou a inexistência de mobilidade entre grupos estratégicos ao longo do tempo, estudando o movimento das empresas e as suas posições estratégicas no grupo e as movimentações de posicionamento entre grupos estratégicos.

Cool (1985) e Cool e Schendel (1987; 1988) prosseguiram com os estudos dos grupos estratégicos na indústria farmacêutica americana no período de 1963 a 1982, tendo-se debruçado na identificação dos períodos de estabilidade e na existência de diferenças ao nível do desempenho das empresas nos grupos. Os estudos identificam as variáveis que caracterizam as decisões estratégicas quanto ao comprometimento dos recursos, bem como no âmbito do negócio: (i) mercado alvo para a empresa; (ii) géneros de produtos e/ou serviços a serem oferecidos nesse mercado; e, por último, (iii) alcance geográfico da estratégia (produto/mercado).

Os resultados estatísticos da análise de variância de Cool (1985) e Cool e Schendel (1987; 1988) permitiram rejeitar a hipótese das empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico terem os mesmos níveis de desempenho, lançando a incerteza sobre a ideia do desempenho homogéneo entre os membros de um grupo estratégico, identificando a existência de diferenças de desempenho intergrupais na estrutura, se esta se modificar ao longo do tempo.

Um outro assunto que tem sido analisado pelos investigadores é relativo à forma de limitar o período temporal em que a pesquisa incide, isto é, o período temporal em que os grupos estratégicos não sofrem alterações significativas.

Torna-se evidente a existência de estudos nos quais as técnicas estatísticas são utilizadas para delimitar os períodos de estabilidade estratégica (e.g., Cool & Schendel, 1987; 1988;

Fiegenbaum & Thomas, 1990; 1993; Fiegenbaum *et al.*, 1990; Más, 1999; Flavián *et al.*, 2002; Zúñiga *et al.*, 2004a) e de estudos onde os períodos são determinados *a priori*, através do conhecimento do setor em estudo (e.g., Amel & Rhoades, 1988; 1992; Ketchen *et al.*, 1993).

Os estudos de Passmore (1985) e Azofra e Fuente (1987) utilizaram técnicas estatísticas para delimitar os períodos de estabilidade estratégica, empregando diversos rácios financeiros. A investigação empírica de Azofra e Fuente (1987) distingue-se das demais por estudar 21 bancos cotados na bolsa de 1975 a 1985, utilizando quatro variáveis: (i) atividade; (ii) expansão; (iii) dimensão tecnológica; e (iv) rentabilidade operacional.

Amel e Rhoades (1988) delimitam os períodos de estabilidade, de uma forma subjetiva, utilizando uma análise do tipo *cross-section*, com dados contabilísticos de três bases de dados de 1978, 1981 e 1984. Mais ainda, demonstram e comparam a consistência de grupos estratégicos no setor da banca americana ao longo de oito anos, utilizando quinze grandes contas de balanço, caracterizando as ações estratégicas de uma empresa, comprovando que as variáveis escolhidas refletem a estrutura patrimonial e representam as escolhas estratégicas realizadas pelos administradores bancários quanto à classificação dos consumidores, riscos e produtos. As médias obtidas para cada uma das variáveis contabilísticas em cada grupo revelaram que os bancos apresentavam orientações semelhantes, independentemente da sua dimensão e das cidades onde estavam localizados, bem como das diferentes leis vigentes em cada estado norte-americano.

Em suma, os períodos podem ser determinados *a priori* através do conhecimento e da análise do setor em estudo (e.g., Amel & Rhoades, 1988; 1992; Ketchen *et al.*, 1993). Contudo, existem estudos nos quais as técnicas estatísticas são utilizadas para delimitar os períodos de estabilidade estratégica (e.g., Cool & Schendel, 1987; 1988; Fiegenbaum & Thomas, 1990; 1993; Fiegenbaum *et al.*, 1990; Más, 1999; Flavián *et al.*, 2002; Zúñiga *et al.*, 2004a).

Uma outra linha de pesquisa que delimita de forma objetiva o período temporal da pesquisa, onde a estrutura dos grupos estratégicos não sofre alterações significativas, foi alvo de estudos por parte de Mascarenhas (1989), Bogner (1991) e Zúñiga *et al.* (2004a).

Mascarenhas (1989) analisou os grupos estratégicos da indústria petrolífera dividindo-a em intervalos temporais: a estabilidade económica da indústria (1966 a 1973), o crescimento (1973 a 1981) e, por último, o declínio (1981 a 1984). O estudo analisa a rivalidade das empresas dos grupos estratégicos comparando os períodos e identificando a formação de três grupos estratégicos. Os resultados obtidos não evidenciaram alterações significativas nos períodos de estabilidade e de crescimento relativamente às estratégias seguidas pelas empresas, verificando-se uma baixa mobilidade das empresas entre grupos. No período em declínio houve uma maior mobilidade, bem como o surgimento de um novo grupo estratégico formado apenas por uma empresa.

A indústria de vestuário na Irlanda do Norte foi estudada por McNamee e McHugh (1989). Analisou-se a especialização do mercado utilizando-se a estrutura acionista, a caracterização dos principais consumidores e a especialização das categorias de produtos, obtendo-se resultados em tudo semelhantes a estudos anteriores. Assim, pode argumentar-se que a mobilidade aumenta ao longo do ciclo de vida da indústria.

Fiegenbaum e Thomas (1990) demonstraram a existência de diferenças de desempenho intergrupais e que a estrutura se modificava ao longo do tempo em número e elementos. O processo de identificação dos grupos estratégicos é um problema em todas as pesquisas com base no paradigma estratégico, dado que existem diversas abordagens metodológicas e a sua aplicação depende dos objetivos de pesquisa. Fiegenbaum e Thomas (1990) propuseram uma metodologia para a identificação de grupos estratégicos, composta por cinco fases/etapas: (i) escolher o período de investigação; (ii) o subespaço estratégico (ao nível da empresa, negócio ou funcional); (iii) identificar as decisões estratégicas, tendo como referência os estudos de Cool e Schendel (1987; 1988); (iv) identificar os períodos de estabilidade estratégica; e, por último, (v) agrupar as empresas em grupos estratégicos. A investigação empírica de Fiegenbaum *et al.* (1990) utilizou quatro variáveis: escopo; afetação de recursos financeiros; produção e marketing.

Na indústria de retalho alimentar do Reino Unido, Lewis e Thomas (1990) identificaram um conjunto de variáveis de marketing para a formação de grupos estratégicos: (i) número de lojas; (ii) dimensão das lojas; (iii) média de *stock*; (iv) gastos com a comunicação; (v) proporção de linhas de marca própria; (vi) proporção de vendas de alimentos sobre vendas de outras linhas de supermercado; e, por último, (vii) vendas de supermercado sobre as vendas totais. Os grupos estratégicos identificados possuem diferenças significativas de performance entre si.

Os grupos estratégicos apresentam diferenças significativas numa mesma indústria, possuindo características próprias que se diferenciam, verificando-se diferenças de performance entre os grupos numa mesma indústria. Por outro lado, as organizações que pertencem ao mesmo grupo estratégico tendem a ser estáveis ao longo do tempo e têm comportamentos semelhantes na abordagem ao mercado, seguindo estratégias semelhantes, competindo intensamente entre si.

Nos anos noventa do século XX, o setor bancário foi alvo de diversos estudos, com uma grande incidência na estrutura bancária espanhola. Os estudos empregam dados contabilísticos do balanço e da demonstração de resultados, incidindo em rácios financeiros (Azofra *et al.*, 1990; Gual & Vives, 1990; Rudolph & Topping, 1991; Gual & Hernández, 1991; Espitia *et al.*, 1991; Más-Ruiz & Sala, 1992; Martínez, 1992).

Os estudos de Espitia *et al.* (1991), Más-Ruiz & Sala (1992) e Martínez (1992) distinguem-se das demais investigações empíricas do setor bancário espanhol por convergirem na introdução da dimensão estratégica geográfica e da inovação, para a identificação dos grupos estratégicos.

Analisaram empiricamente a expansão do setor, a liderança por custos e a estrutura do negócio, traduzindo-se numa análise dos aspetos geográficos tendo em conta o crescimento do número de sucursais, utilizando as seguintes variáveis: (i) gestão de desempenho; (ii) gestão da eficiência; (iii) atividade; e (iv) inovação.

Tang e Thomas (1992) analisam os grupos estratégicos através do estudo do mercado, averiguando a existência de grupos estratégicos e se os custos de recolocação são modestos em mercados diferenciados. Mais, utilizaram o conceito de Taxonomia Cognitiva Hierárquica para categorizar as organizações em termos de semelhanças e diferenças dos seus atributos, para explicar teoricamente a existência de grupos estratégicos. Neste contexto, a teoria dá suporte ao facto do conceito dos grupos estratégicos não ser apenas uma constatação empírica, mas também uma construção teórica com significado para os gestores/estrategas, com pontos de referência no espaço competitivo.

A teoria dos grupos estratégicos foi largamente utilizada para analisar diversos setores de atividade, desde a indústria têxtil, farmacêutica, hoteleira, informática, de produção de *software*, *franchising*, de perfumes, de cosméticos, de produtos de higiene, a cimenteira, aeronáutica, passando por diversas indústrias na Índia, entre outras, comprovando os resultados obtidos nos estudos até então realizados.

Gómez *et al.* (1993) obtêm os mesmos resultados introduzindo um aspeto inovador, as expectativas dos investidores, determinando assim o posicionamento dos bancos no mercado. Cool e Dierickx (1993), procedendo a uma análise de desempenho dos grupos estratégicos, pautada pela eficiência técnica como medida de desempenho operacional, visaram decifrar a eficiência, tendo em conta o comportamento estratégico da indústria farmacêutica americana. Aponta-se para a necessidade da construção de ferramentas analíticas que permitam esclarecer as diferenças, discrepâncias e convergências dos resultados, facilitando a intervenção de agentes externos na elaboração de políticas de performance, voltadas para particularidades e necessidades específicas. Por outro lado, o declínio substancial da rentabilidade de um setor está fortemente associado ao aumento da concorrência. A crescente rivalidade está associada a alterações na estrutura estratégica do grupo e a uma mudança coexistente dentro do grupo, assim como a uma rivalidade entre os grupos (Cool & Dierickx, 1993).

Reger e Huff (1993), com uma nova visão sobre os grupos estratégicos, tornaram-se numa referência de estudo empregando uma perspetiva cognitiva e acreditando que as perceções sobre as estratégias competitivas são percecionadas pelos estrategas/gestores do setor bancário. O estudo baseia-se na crença de que os indivíduos agem em função das suas perceções, através de uma construção cognitiva. A investigação identifica grupos estratégicos que existem na mente dos

decisores, como um processo cognitivo de simplificação do ambiente através da análise e das interações com os outros concorrentes.

A formação dos grupos estratégicos no setor hospitalar é analisada com base no escopo, comprometimento de recursos e nos grupos cognitivos. Evidenciou-se uma convergência entre grupos estratégicos e cognitivos, e, por último, uma menor convergência entre o grupo cognitivo e o grupo competitivo. Porém, isto é pouco provável em mercados emergentes, onde o nível de ambiguidade é maior, ou quando aumenta o número de concorrentes e a área geográfica é alargada (Nath & Gruca, 1997).

Durante a década de 2000 foram desenvolvidas várias investigações que levaram aos mesmos resultados das anteriormente apresentadas. Contudo, uma investigação empírica de Claver-Cortés *et al.* (2009) confirmou e classificou as diferentes estratégias competitivas que são implementadas no setor hoteleiro espanhol e as vantagens competitivas daí derivadas aos níveis do desempenho alcançado. Neste âmbito, a validade preditiva de grupos estratégicos é baseada em dois conceitos complexos de definir e de mensurar nas pesquisas sobre a estratégia de negócios, no caso vertente, a estratégia e o desempenho, tornando-se razoável a existência de algumas discrepâncias nos resultados das investigações.

As principais implicações da investigação empírica no estudo são evidentes: (i) oferece uma panóplia de argumentos teóricos sobre a existência de validade preditiva dos grupos estratégicos; (ii) confirma a significância das diferenças de desempenho intragrupo; e, por último, (iii) obtém um relacionamento heterogéneo entre as estratégias e o desempenho entre os grupos identificados (Claver-Cortés *et al.*, 2009).

Um estudo de Perryman e Rivers (2011) na área da saúde, que discute a relação entre a estratégia de associação de um grupo e o desempenho na indústria dos lares para idosos, sugere uma estabilidade na segmentação e uma limitação na escolha estratégica devido às altas barreiras de mobilidade (instalações, pessoal e localização). Por outro lado, a qualidade é controlada pelas combinações de regulação da indústria e a concorrência do mercado já existente; por último, a existência de diferenças de desempenho entre os grupos estratégicos. O estudo defende que a configuração estratégica é baseada em variáveis de escopo e implantação de recursos, elementos que controlam o grau de segmentação no setor e as características dos segmentos formados.

Os grupos estratégicos podem ser formados a partir de um conjunto de variáveis estratégicas que são selecionadas a partir do conhecimento que o investigador tem do setor industrial. Por conseguinte, a seleção das variáveis para determinar os grupos estratégicos depende em grande parte do setor industrial em estudo, tornando-se evidente a riqueza e a diversidade de variáveis nos estudos empíricos (Anexo I). As variáveis utilizadas normalmente são formadas por dados secundários, predominantemente contabilísticos, provenientes da demonstração de resultados e do

balanço ou de estudos setoriais. Porém, pode-se questionar se estes refletem com exatidão as decisões estratégicas da empresa.

A grande maioria dos estudos aceita tacitamente a teoria dos grupos estratégicos como um grupo de empresas com estratégias e desempenho semelhantes. O estudo do desempenho tem sido o mais abordado, se excluirmos os que pretendem comprovar a existência dos grupos estratégicos.

O desempenho é relativamente homogêneo dentro de um grupo estratégico e verifica-se uma heterogeneidade de desempenho entre os diferentes grupos. Os resultados dos estudos empíricos evidenciam haver diferenças de desempenho entre membros de um grupo e entre grupos; contudo, também são encontrados estudos que não encontraram diferenças de desempenho. A grande maioria dos estudos empíricos sobre as diferenças de desempenho entre grupos estratégicos pouco tem analisado as diferenças de desempenho entre empresas de um mesmo grupo, procurando determinar as diferenças de desempenho de uma indústria entre grupos estratégicos em que o grau de rivalidade é uma variável intermédia do desempenho.

Em ambientes competitivos, as empresas em diferentes grupos homogêneos têm um potencial de rentabilidade variável e as oscilações no desempenho podem ser explicadas pela homogeneidade do mesmo, pelas empresas de um determinado grupo estratégico que configuram uma heterogeneidade entre grupos, e, por último, pela possibilidade de diferenças de desempenho entre grupos (Tabela 2).

Tabela 2: Investigações empíricas sobre diferenças de desempenho dos grupos estratégicos.

Desempenho	Diferenças	Investigadores
Diferenças no desempenho.	Diferenças no desempenho entre membro do grupo.	Cool & Schendel (1988); Flavián <i>et al.</i> (2002); Claver (2003); Hervás <i>et al.</i> (2006).
	Diferenças no desempenho entre grupos.	Porter (1979); Oster (1982); Dess & Davis (1984); Primeaux (1985); Newman (1978); Hergert (1987); Bailey & Williams (1988); Kim & Lim (1988); Mascarenas & Aaker (1989); Kumar (1990); Fiegenbaum & Thomas (1990); Lawless & Tegarden (1991); Fiegenbaum & Thomas (1993); Cool & Dierickx (1993); Vikkula (1993); Wiggins & Ruefli (1995); Mehra (1996); Nath & Gruca (1997); Fergurson <i>et al.</i> (2000); Pegels <i>et al.</i> (2000); Nair & Kotha (2001); MacNamara <i>et al.</i> (2002).
Sem diferenças no desempenho.	Não existem diferenças no desempenho entre grupos.	Zúñiga <i>et al.</i> (2004); Houthoofd & Heene (1997); Cool & Dierickx (1993); Lewis & Thomas (1990); Cool & Schendel (1987); Fraizer & Howell (1983).

Fonte: elaborado pelo autor.

O objetivo fundamental dos estudos empíricos não se pauta apenas em encontrar a diferença de desempenho entre os grupos estratégicos de uma indústria, mas também dentro do mesmo grupo estratégico, evidenciando-se empiricamente que empresas do mesmo grupo apresentam diferenças de desempenho.

Os grupos estratégicos podem sobrepor-se uns aos outros, não sendo mutuamente exclusivos. Assim, algumas empresas podem pertencer simultaneamente a dois ou mais grupos estratégicos. Por outro lado, as empresas mais perto do “centro do grupo” têm um melhor desempenho, quando comparadas com as outras empresas pertencentes ao mesmo grupo, e as empresas que não se agrupam em função dos seus recursos e capacidades explicam provavelmente a heterogeneidade no desempenho intragrupo (Cool & Schendel, 1987; Fombrun & Zajac, 1987; Dierickx & Cool, 1989; Nohria & Garcia-Pont 1991; Hervás *et al.*, 2006). No setor bancário compara-se ao longo de vários anos a consistência dos grupos estratégicos, determinando *a priori* as variáveis estratégicas e analisando a existência de diferenças de desempenho entre grupos estratégicos, sendo estes estáveis ao longo do tempo com uma rivalidade assimétrica entre grupos estratégicos.

Assim, a teoria dos grupos estratégicos fornece um nível de agregação entre empresas de uma indústria, permitindo uma análise multidimensional da concorrência, proporcionando a identificação de segmentos inexplorados onde as empresas concorrem ou podem concorrer. Desta forma, o desempenho das empresas com base nas suas posições em relação ao grupo estratégico deve ser investigado em diferentes contextos (McNamara *et al.*, 2003).

2.1.3. Classificação

A pesquisa empírica evidencia que o estudo sobre grupos estratégicos é amplo e diversificado. Diversos investigadores têm procurado sistematizá-lo, contribuindo com diferentes pontos de vista.

Hatten e Hatten (1987) seguiram o critério do número de variáveis utilizadas, classificando a pesquisa em sistemas bivariados e multivariados. Em função do referencial teórico, Cool e Schendel (1987) distinguem entre investigações económicas da organização industrial e da gestão estratégica. Por sua vez, enquanto Thomas e Venkatraman (1988) usaram variáveis em regra de dupla abordagem para a formação de grupos, Jegers (1989) estabeleceu uma estrutura para avaliação baseada em quatro elementos (forma de medir os grupos; utilização de dados e variáveis; relação de grupos e indústrias; e unidade de análise – grupo e/ou empresa).

Por último, Reger e Huff (1993) fizeram a distinção entre as variáveis decorrentes da teoria e as variáveis a partir das percepções dos estrategas, acreditando que as percepções refletem as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas.

Os estudos da área financeira podem ser divididos em duas grandes áreas de investigação, tendo em conta a estrutura financeira e a de investimento de capital.

Neste âmbito, os estudos considerando a estrutura financeira têm como variáveis: (i) o uso de financiamento externo (Dess & Davis, 1984); (ii) liquidez corrente (Fiegenbaum & Thomas, 1990); (iii) *quick ratio* (Sudharshan *et al.*, 1991); (iv) *debt-to-equity ratio* (Baird *et al.*, 1988); (v) alavancagem financeira (Fiegenbaum & Thomas, 1990). Os estudos com estrutura de investimento de capital utilizam, entre outras: (i) diversidade de investimento (Amel & Rhoades, 1988); (ii) perfil do ativo (Amel & Rhoades, 1988); e, por último, (iii) novos investimentos de capital (Lawless & Tegarden, 1991).

Na Tabela 3 classifica-se empiricamente os grupos estratégicos tendo em conta os critérios e as características de investigação.

Tabela 3: Classificação empírica de Grupos Estratégicos.

Critério	Características de investigação	
Enfoque indutivo e enfoque dedutivo.	Classificação bivariada.	Baseado em critérios determinados <i>a priori</i> pelos investigadores, não recorrendo a métodos estatísticos.
	Classificação multivariada.	Agrupamentos baseados em metodologias diretas (<i>cluster</i> , fatorial); agrupamentos baseados em metodologias indiretas (<i>cluster</i> e fatorial combinados); escala multidimensional; modelos <i>logit</i> ; enfoque na teoria de jogos.
	Organização industrial.	
	Gestão estratégica.	
	<i>A priori</i> .	Uma ou poucas dimensões estratégicas.
	<i>A posteriori</i> .	Escolher um determinado setor;
		Identificar um conjunto de dimensões estratégicas;
		Obtenção de dados relativos ao mesmo;
		Usar uma técnica de redução de dados (e.g., análise fatorial);
	Com poucas dimensões.	Analisar os grupos à luz das dimensões utilizadas.
	Com muitas dimensões.	Confirmar os resultados empiricamente.
	Dimensões estratégicas.	Com muitos grupos.
Forma de medir os grupos;	Direta e indireta.	
Utilização de dados e variáveis;	Delimitar grupos, classificar indústrias e investigações.	
Relação de grupos e indústrias;	Uma indústria, varias indústrias, seleção das indústrias <i>a posteriori</i> .	
Unidade de análise;	Diferenças entre grupos, indústrias e empresas.	
Nível de análise;	Grupos, empresas e indústria.	
	Dimensões estratégicas propostas pelo investigador.	
	Dimensões estratégicas percebidas pelos gerentes.	
Enfoque financeiro.	Estrutura financeira.	Financiamento externo; liquidez corrente; <i>quick ratio</i> ; <i>debt-to-equity ratio</i> ; alavancagem financeira.
	Estrutura investimento de capital.	Diversidade de investimento; perfil do ativo; novos investimentos de capital.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na investigação bivariada o investigador determina a formação dos grupos estratégicos a partir de fatores predeterminados, como a dimensão da empresa e o padrão de integração. Assim, a formação dos grupos estratégicos pode ser baseada em critérios determinados pelos investigadores, não recorrendo a métodos estatísticos, com o fim de serem utilizados para a produção de mapas ou gráficos, facilitando a análise dos grupos estratégicos. Mas a mais, a utilização de uma única variável pode não traduzir as diferentes escolhas estratégicas (Amel & Rhoades, 1988).

Por outro lado, a classificação multivariada utiliza um conjunto de variáveis estratégicas, selecionadas a partir do conhecimento que o investigador tem do setor industrial, utilizando técnicas estatísticas avançadas de redução de variáveis (e.g., análise fatorial), dando origem a um número (possivelmente) consistente e estável de grupos, permitindo uma análise facilitada das estratégias desenvolvidas pelas empresas dos grupos estratégicos.

A análise de *cluster* é a técnica mais utilizada na formação dos grupos estratégicos, normalmente aplicada às variáveis originais ou a dimensões estratégicas chave. Este método permite identificar as fronteiras e as distâncias entre grupos estratégicos a partir das médias das variáveis, estimando as importâncias das barreiras de mobilidade existentes nos grupos estratégicos.

Cool e Schendel (1987) têm uma abordagem diferente para classificar os estudos empíricos dos grupos estratégicos, classificando-os a partir de dois referenciais teóricos: a organização industrial e a gestão estratégica. A principal diferença de classificação proposta traduz-se no alvo da investigação.

A teoria da organização industrial usa o conceito dos grupos estratégicos para comprovar a heterogeneidade entre grupos e explicar a competitividade entre grupos. Do ponto de vista da gestão estratégica, o conceito dos grupos estratégicos não pretende só demonstrar a heterogeneidade mas também a existência de escolhas estratégicas semelhantes, identificando, assim, formas de minimizar as ameaças e identificar oportunidades competitivas. Todavia, a gestão estratégica incide nos determinantes dos resultados das empresas de uma forma individual, limitando a investigação a um determinado setor. A principal crítica às investigações tem por base a teoria da organização industrial, referindo que os resultados não podem ser generalizados por usarem muitas variáveis derivadas do conceito da estratégia do negócio (Cool & Schendel, 1987).

Thomas e Venkatraman (1988) propõem uma abordagem com base em dois princípios: a especificação da estratégia da empresa e a abordagem para o desenvolvimento de grupos estratégicos.

A abordagem pela especificação da estratégia explica como o investigador define os agrupamentos. Assim, o “poder explicativo” do conceito de grupo estratégico depende da validade do esquema adotado para especificar a estratégia da empresa. Neste contexto, consideram-se duas

alternativas para explicitar a estratégia, uma com o seu foco em poucas dimensões tendo por base as áreas funcionais e uma outra utilizando diversas dimensões para caracterizar as áreas funcionais da organização, constituindo uma visão multidimensional da estratégia.

Jegers (1989) propõe a utilização de cinco critérios de relacionamento. O primeiro critério relaciona a forma como as medições são realizadas nos grupos estratégicos, podendo ser direta, usando variáveis discriminantes estratégicas, e indiretas. O segundo utiliza variáveis estratégicas, classificando a indústria em estudo tendo por base a sua homogeneidade ou heterogeneidade estratégica. O terceiro critério aborda a relação dos grupos com o setor, distinguindo os estudos que formam grupos estratégicos de uma indústria e os de diversas indústrias, cujas abordagens se regem pelas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, entre indústrias e entre empresas.

Reger e Huff (1993) propõem uma classificação das investigações empíricas dos grupos estratégicos a partir de dois pontos de vista: o primeiro, dos executivos, onde estes identificam e propõem pontos de vista relativamente às dimensões que descrevem as estratégias das empresas, que se podem classificar como dimensões estratégicas percebidas pelos gerentes. O segundo utiliza um conjunto de dimensões e variáveis fornecidas pelos investigadores, que se podem classificar como dimensões estratégicas propostas pelo investigador.

A linha de pesquisa de Reger e Huff (1993) é baseada nas percepções dos executivos, gestores ou estrategas, em que estes realizam julgamentos de similaridades sobre as estratégias dos concorrentes em termos dos seus antecedentes para determinar posteriormente a identificação dos grupos estratégicos. Neste sentido, a investigação cognitiva dos grupos estratégicos tem por base as percepções dos executivos das empresas de um determinado setor de atividade.

Os estudos empíricos evidenciam que a análise de *clusters* é comumente implementada a partir de variáveis contabilísticas do balanço, sejam ou não em percentagem do ativo. Numerosos estudos empíricos encontraram diferenças significativas de desempenho entre grupos estratégicos (e.g., Hatten, 1974; Dess & Davis, 1984; Oster, 1982; Hatten & Hatten, 1987; Cool & Schendel, 1987; Mascarenhas & Aaker, 1989; Nair & Kotha, 2001; Kale & Arditi, 2003; Schreyögg & Reitzenstein, 2008; Dikmen *et al.*, 2009).

A definição dos grupos estratégicos pode ser realizada a partir de diversas fontes de dados, podendo ser classificados de acordo com os critérios utilizados, a partir do número de variáveis utilizadas, das características de investigação e do enquadramento teórico.

2.2. Abordagem metodológica da revisão sobre grupos estratégicos

O capítulo tem como objeto metodológico compreender a evolução dos grupos estratégicos (2004–2015). Neste sentido, procedeu-se a uma pesquisa de informação de natureza primária,

recorrendo à coleta de informação de artigos científicos em bases de dados académicas (por serem motores de pesquisa abrangentes que agrupam um conjunto alargado de recursos de carácter científico e académico em tempo real).

O método de pesquisa proposto por Denyer e Tranfield (2009) permite um conhecimento abrangente do tema dos grupos estratégicos, bem como a sua evolução ao longo do tempo, identificando os artigos de maior relevância (Willett, 2007; Granovsky, 2001).

Neste sentido, a revisão da literatura permite fazer uma síntese das principais questões e resultados que emergem nas investigações podendo estas serem de carácter concetual ou empírico. É uma metodologia que se aplica ao estudo de grandes volumes de documentos científicos com o propósito de antevisão da teoria. A principal limitação da metodologia reside no facto da análise da informação documental ser um processo manual e moroso.

A recente disponibilidade de serviços e bases de dados na *Internet* permite o fácil acesso a documentos em formato eletrónico, ajudando na proliferação deste tipo de estudos. Neste contexto, uma revisão da literatura consiste na identificação, seleção, análise e síntese da pesquisa do conhecimento existente sobre um determinado tema, apresentado de uma forma clara e enriquecedora. Assim, este capítulo segue a proposta de Denyer e Tranfield (2009) com os seguintes passos: (i) definição da pergunta de pesquisa; (ii) localização dos estudos; (iii) seleção e avaliação dos estudos; (iv) análise e síntese; e, por último, (v) apresentação dos resultados. Com este método pretende-se garantir uma avaliação transparente, auditável e passível de replicação.

Metodologicamente procedeu-se a uma pesquisa de forma abrangente nas seguintes bases de dados: *Academic Search Complete (EBSCO)*; *Blackwell Synergy*; *Business Source Complete (EBSCO)*; *CINAHL Plus with Full Text (EBSCO)*; *Health Business FT (EBSCO)*; *Inderscience Journals*; *INFORMS Journals*; *Primo Central (Ex Libris)*; *SAGE Journals*; *Science Citation Index Expanded (Web of Science)*; *ScienceDirect (Elsevier)*; *SciVerse ScienceDirect (Elsevier)*; *Social Sciences Citation Index (Web of Science)*; *SpringerLink*; *Taylor & Francis Online – Journals*; *Wiley Online Library*; e *ZentrallBlatt OneFile (GALE)*.

A pesquisa realizou-se considerando os artigos científicos publicados entre os anos 2004 e 2015, com recurso à palavra-chave “*strategic groups*”, de forma abrangente (título, resumo e palavras-chave), limitado a *business, management and accounting*. Obteve-se um conjunto de 19 artigos científicos (Short *et al.*, 2007; Kabanoff & Brown, 2008; Leask & Parker, 2007; DeSarbo & Grewal 2008; Más- Ruíz *et al.*, 2005; Combs *et al.*, 2004; Porac *et al.*, 2011; Más-Ruíz *et al.* 2011; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Claver *et al.*, 2006; Escobar & Vredenburg, 2011; Zúñiga *et al.*, 2004a; Li, 2008; Leask & Parnell, 2005; Epure *et al.*, 2011; Parnell, 2011; Prior & Surroca, 2006; Pătări *et al.*, 2011; Gary & Wood, 2011) (Anexo II).

2.3. Resultados

Os resultados da análise dos grupos estratégicos incidem sobre 19 artigos científicos (Anexo II). O jornal com mais publicações é o *Strategic Management Journal (SMJ)*, com oito artigos, representando, aproximadamente, 42% do total das publicações; com duas publicações cada, os *European Journal of Operational Research (EJOR)* e *Management Decision (MD)*, representando, aproximadamente, 10% cada do total das publicações. Os restantes jornais publicaram um artigo cada, representando cada um, aproximadamente, 5% do total das publicações.

Nos 19 estudos em análise participaram 45 investigadores, seis dos quais cooperaram na publicação de dois artigos cada (Ketchen, David J.; Leask, Graham; Más-Ruíz, Francisco J.; Parnell, John A.; Prior, Diego; Ruíz-Moreno, Felipe), representando 33% do total das publicações.

Os artigos abordaram 66 tópicos, o mais abordado foi a *performance*, com sete abordagens, representando cerca de 10% dos tópicos abordados. A *performance* pode ser dividida em 3 focus, ou seja, *performance differences*, a *performance groups* e a *firm performance*.

Os tópicos *banking*, *resource-based view*, com três abordagens cada, *pharmaceuticals* com duas, e, por último, os referenciados uma vez: *agency theory*; *Alicante*; *Argentina*; *asymmetric rivalry*; *banking ratios*; *banks and financial institutions*; *bioenergy*; *business strategy*; *cluster analysis*; *conjectural variation*; *corporate genomes*; *Data Envelopment Analysis*; *DEA weights*; *decision rules*; *deregulation*; *dynamic analysis*; *efficiency Spanish banking sector*; *firm effects*; *firm performance*; *firm size*; *foreign competition*; *forest industry*; *franchising*; *generic strategies*; *groups*; *heuristics*; *hotels*; *hybrid strategic groups*; *industrial organization theory*; *industry energy*; *industry*; *institutional theory*; *knowledge representations*; *knowledge structures*; *liability of foreignness*; *luenberger decomposition*; *marginal rates*; *mclust*; *mental models*; *multinational corporations*; *overlapping classification*; *Peru*; *productivity*; *schema*; *signaling*; *size*; *Spain*; *strategic cognition*; *strategic*; *sustainable development*; *U.K.*; *United States of America*; *variance decomposition*; e *within group rivalry*.

Os artigos científicos em análise são citados 896 vezes por outros, sendo o mais citado o artigo *Firm, strategic group, and industry influences on performance* de Short *et al.* (2007) e publicado no *Strategic Management Journal*. Na Tabela 4 podem-se analisar a relevância das investigações empíricas.

2.3.1. Dimensões estratégicas

Os artigos científicos analisados evidenciam duas linhas fundamentais de pesquisas: uma a partir de uma perspetiva em que os investigadores determinam *a priori* as dimensões estratégicas

em função do estudo, e a outra a partir da qual se investigam cognitivamente as percepções dos atores de uma indústria, determinando *a posteriori* as dimensões estratégicas da investigação empírica (Anexo III).

Tabela 4: Citações das investigações dos grupos estratégicos.

Investigadores	Citações	Percentagem do total
Short <i>et al.</i> (2007)	302	33,71%
Kabanoff & Brown (2008)	118	13,17%
Leask & Parker (2007)	82	9,15%
DeSarbo & Grewal (2008)	77	8,59%
Más-Ruíz <i>et al.</i> (2005)	54	6,03%
Combs <i>et al.</i> (2004)	51	5,69%
Porac <i>et al.</i> (2011)	36	4,02%
Más-Ruíz & Moreno (2011)	34	3,79%
Claver <i>et al.</i> (2006)	30	3,35%
Escobar & Vredenburg (2011)	21	2,34%
Zúñiga <i>et al.</i> (2004b)	20	2,23%
Li (2008)	16	1,79%
Leask & Parnell (2005)	16	1,79%
Epure <i>et al.</i> (2011)	11	1,23%
Parnell (2011)	10	1,12%
Prior & Surroca (2006)	9	1,00%
Pătări <i>et al.</i> (2011)	4	0,45%
Gary & Wood (2011)	3	0,33%
Más-Ruíz <i>et al.</i> (2011)	2	0,22%

Nota: citações até ano de 2015.

Fonte: elaborado pelo autor.

A linha de pesquisa em que as dimensões estratégicas são propostas pelos investigadores é utilizada por 16 artigos, tal como se pode ver na Tabela 5.

Tabela 5: Linhas de pesquisa das investigações dos grupos estratégicos.

Linha de pesquisa	Investigadores	Número de artigos	Percentagem do total
dimensões estratégicas <i>a priori</i> .	Zúñiga <i>et al.</i> (2004b); Combs <i>et al.</i> (2004); Más-Ruíz <i>et al.</i> (2005); Leask & Parnell (2005); Prior & Surroca (2006); Claver-Cortés <i>et al.</i> (2006); Leask & Parker (2007); Short <i>et al.</i> (2007); Li (2008); DeSarbo & Grewal (2008); Más-Ruíz & Moreno (2011); Epure <i>et al.</i> (2011); Mukherji <i>et al.</i> (2011); Parnell (2011); Pătări <i>et al.</i> (2011); Escobar & Vredenburg (2011).	16	84%
dimensões estratégicas <i>a posteriori</i> .	Kabanoff & Brown (2008); Porac <i>et al.</i> (2011); Gary & Wood (2011).	3	16%

Fonte: elaborado pelo autor.

Nos seguintes subcapítulos procede-se à análise dos artigos que determinam as dimensões estratégicas *a priori* e das dimensões estratégicas *a posteriori*.

2.3.1.1. Dimensão estratégica proposta

Os investigadores com estudos sobre a banca determinam *a priori* as variáveis estratégicas para a formação dos grupos estratégicos com oito artigos, representando 50% dos artigos publicados (Zúñiga *et al.*, 2004b; Más-Ruíz *et al.*, 2005; Prior & Surroca, 2006; Li, 2008; DeSarbo & Grewal, 2008; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Epure *et al.*, 2011; Mukherji *et al.*, 2011).

O setor bancário espanhol é investigado por Zúñiga *et al.* (2004b), Más-Ruíz *et al.* (2005), Prior & Surroca (2006), Más-Ruíz & Moreno (2011) e Epure *et al.* (2011), o que representa 62,5% do total dos artigos que estudam o setor. O sistema bancário americano é investigado por Li (2008), DeSarbo & Grewal (2008) e Mukherji *et al.* (2011), representando 37,5% dos artigos científicos que abordam o sistema bancário.

Existem estudos que utilizam uma só dimensão/variável estratégica para a formação dos grupos estratégicos. Os estudos de Más-Ruíz *et al.* (2005) e Más-Ruíz & Moreno (2011) utilizam a dimensão da empresa como dimensão estratégica, definida pelo valor monetário total de empréstimos concedidos, sendo operacionalizada da seguinte forma: grandes bancos (depósitos > 2 mil milhões de pesetas), médios (415 mil milhões de pesetas < depósitos < 2 mil milhões de pesetas) e pequenos (depósitos < 415.000 milhões de pesetas). Os restantes estudos empregam diversas dimensões com uma bateria de variáveis para a formação dos grupos estratégicos.

Prior e Surroca (2006) empregam rácios de variáveis financeiras e económicas. As dimensões e a bateria de variáveis utilizadas são determinadas em função do setor de atividade (Anexo III).

Na Tabela 6 identificam-se os diversos assuntos investigados, no setor da banca.

Na Tabela 7 analisam-se os tópicos abordados nas restantes investigações empíricas que determinaram as dimensões estratégicas *a priori*.

Nos estudos em análise sobre a primeira linha de investigação, a partir de uma perspetiva em que as variáveis são determinadas *a priori* (Tabela 6, 7), são abordados tópicos muito diversos (capacidades estratégicas, concorrência direta, consumo ao longo do tempo, desempenho, desenvolvimento sustentável, diferenciação, dinâmica competitiva, eficiência, estratégias competitivas, grupos estratégicos híbridos, implementação, investimento social, mudanças tecnológicas, otimização, planeamento, problemas microeconómicos, produtividade e a rivalidade entre grupos e dentro dos grupos estratégicos).

Zúñiga *et al.* (2004b) concluem que existem diferenças significativas no desempenho entre grupos estratégicos (1991, 1992 e 1997) em todos os seus indicadores de desempenho, contudo, essas diferenças não existem nos outros anos. Os grupos estratégicos com maior escassez de recursos apresentaram pior desempenho do que os outros grupos. Por outro lado, não sendo linear, há uma relação entre os antecedentes e o desempenho (Combs *et al.*, 2004).

Tabela 6: Assuntos abordados pelos estudos empíricos do setor da banca.

Investigadores	Assuntos investigados
Zúñiga <i>et al.</i> (2004b)	Analisa a relação das perturbações ambientais e as mudanças ocorridas ao longo do tempo na estrutura competitiva da indústria em relação a duas questões centrais estreitamente relacionadas: a forma como as transformações ambientais influencia os padrões e a estabilidade dos grupos; e a forma como tais perturbações ambientais afetam o posicionamento estratégico das empresas individuais.
Prior & Surroca (2006)	Fundamenta-se no conceito de que os grupos estratégicos se baseiam no facto das empresas agruparem o valor das entradas e das saídas da mesma forma e de tomarem direções idênticas, devido às influências externas. Estuda a aplicação de <i>data envelopment analysis</i> (DEA), propondo superar problemas usuais com pesos de DEA, nomeadamente: a multiplicidade de pesos para as <i>decision management units</i> (DMUs) eficientes; e de variáveis duplas ineficientes para DMUs, para identificar grupos estratégicos: para uma empresa ser produtiva não basta ser eficiente num só peso mas sim em múltiplos pesos; para DMUs que não fazem parte da fronteira, os pesos são imprecisos; e quais os problemas que surgem a partir da teoria microeconómica.
Más-Ruiz <i>et al.</i> (2005)	Análise da rivalidade assimétrica entre grupos estratégicos na indústria bancária. Estuda a existência de rivalidade entre os grupos estratégicos, que é assimétrica, tendo em conta a interação líder/seguidor (<i>stackelberg</i>). Compara as notícias <i>ex post</i> sobre ações/reações com uma abordagem <i>ex ante</i> que estima variações conjeturais.
Li (2008)	Estudo da concorrência direta entre os bancos estrangeiros e nacionais, explorando a hipótese da presença de bancos estrangeiros poder estimular a expansão dos bancos domésticos.
DeSarbo & Grewal (2008)	Propõe um procedimento combinatório baseado num <i>bilinear model</i> com uma bateria de variáveis para estimar a sobreposição de <i>clusters</i> , propondo a noção de grupos estratégicos híbridos, compostos por empresas que combinam estratégias de diversos grupos estratégicos com uma postura estratégica única.
Más-Ruiz & Moreno (2011)	A rivalidade dentro dos grupos estratégicos e o poder do mercado, eficiência, diferenciação e o contacto multimercado.
Epure <i>et al.</i> (2011)	Analisam: (i) as mudanças na produtividade; (ii) a eficiência (bancos privados); (iii) as poupanças ao longo de um período de oito anos (1998–2002 e 2002–2006); e (iv) adaptar a decomposição dos índices de produtividade, traduzidos em mudanças tecnológicas e eficiência.
Mukherji <i>et al.</i> (2011)	O impacto da entrada por via da aquisição de empresas, nos mercados de consumo ao longo do tempo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os grupos estratégicos formados a partir da sua dimensão podem ser considerados como assimétricos. A dinâmica competitiva do grupo estratégico das empresas de menor dimensão tem um menor grau de resposta, com uma lenta resposta às ações, com uma elevada agressividade por parte dos grupos estratégicos maiores, com maiores reações dos grupos estratégicos de dimensão menor. Num mercado em mudança e desregulamentado, os gestores devem analisar o ambiente competitivo a partir do ponto de vista de cada grupo estratégico concorrente (Más-Ruiz *et al.*, 2005).

As empresas cuja estratégia tem por base os recursos, segundo Leask & Parnell (2005), fornecem fatores adicionais de diferenciação necessários para classificar minuciosamente as estratégias, seja ela subtil ou aberta. Por outro lado, o rigor de uma taxonomia estratégica descreve a associação estratégica do grupo, dependendo do grau de detalhe da análise. Pelo exposto, a visão baseada em recursos é infrutuosa e sem qualquer ligação à estratégia que decorre da aplicação das atividades na geração de receita, ou seja, vendas de produtos (Leask & Parnell, 2005).

Tabela 7: Assuntos abordados nos restantes estudos empíricos.

Investigadores	Assuntos investigados	Indústrias investigadas
Combs <i>et al.</i> (2004)	Baseiam-se na teoria da escassez de recursos, analisando os grupos estratégicos dos franqueadores, estudando o diferente desempenho entre os grupos.	Franchising da restauração.
Leask & Parnell (2005)	Investigam as similaridades entre a teoria dos grupos estratégicos e a visão baseada em recursos. Propõe um modelo para a compreensão da dinâmica competitiva, estabelecendo uma análise de compreensão numa visão empresarial baseada em recursos e como as empresas empregam os seus recursos no mercado através de dinâmicas de grupo.	Farmacêutica.
Claver-Cortés <i>et al.</i> (2006)	Exploram empiricamente os grupos estratégicos do setor hoteleiro, como uma ferramenta para o planeamento e implementação de estratégias competitivas, ajudando assim, a determinar estratégias e vantagens competitivas. Adicionalmente, demonstram como os níveis de desempenho entre os hotéis pertencentes a cada grupo podem ser avaliados a partir de cada grupo estratégico.	Hoteleira.
Leask & Parker (2007)	Analisa a natureza dos grupos estratégicos na indústria farmacêutica do Reino Unido comparando os grupos estratégicos com os grupos competitivos. O estudo tem três objetivos principais: (i) avaliar a validade dos grupos estratégicos como uma categorização para a compreensão e entendimento das dinâmicas estratégicas; (ii) avaliar a importância dos grupos estratégicos na explicação das diferenças de desempenho entre as empresas; e (iii) esboçar a natureza dos grupos estratégicos a partir de uma categorização alternativa, ou seja, grupos competitivos.	Farmacêutica.
Short <i>et al.</i> (2007)	Utilizam modelação linear hierárquica. Avaliam a empresa, grupo estratégico e a horizontalidade das influências na indústria a curto e a longo prazo, ao nível das medidas de desempenho estimadas entre grupos estratégicos e entre empresas.	Varias indústrias (farmacêuticas; diagnóstico; produtos biológicos; tecnologia industrial; semicondutores; equipamentos de comunicação de computador; periféricos; software; televisão; telégrafo; rádio; cirúrgicos; e eletromedicina).
Pătări <i>et al.</i> (2011)	Análisa a interface entre o setor da bioenergia e a energia florestal, comparando os atores da bioenergia e os atores das energias tradicionais.	Bioenergia.
Escobar & Vredenburg (2011)	Estudam o desenvolvimento sustentável demonstrando as pressões que as multinacionais enfrentam, as suas respostas estratégicas à pressão das alterações climáticas, à biodiversidade, ao desenvolvimento de energias renováveis, e, por último, ao investimento social.	Petróleo e gás.
Parnell (2011)	Avalia a influência das capacidades estratégicas sobre a relação estratégia de desempenho de negócios entre as empresas de retalho.	Retalho (argentino, peruano e U.S.A.).

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados de Claver-Cortés *et al.* (2006) evidenciam que as estratégias identificadas na sequência de uma abordagem indutiva, os níveis de desempenho entre as empresas pertencentes a cada grupo podem ser avaliados a partir do grupo estratégico e a categoria ou a gestão de recursos

tangíveis, intangíveis, melhoram a dimensão e a estratégia. Assim, as vantagens competitivas que derivam destas estratégias são recolhidas pelos membros do grupo estratégico (Claver-Cortés *et al.*, 2006).

O modelo proposto por Prior e Surroca (2006) para identificar os grupos estratégicos é uma contribuição no entendimento das características, eficiências e capacidades de maximização das diferenças dos grupos estratégicos.

Leask e Parker (2007) comparam grupos estratégicos com os grupos competitivos (grupos de empresas cujos gerentes se identificam como rivais) e concluem que a distinção é importante e pode explicar os resultados contraditórios encontrados na investigação dos grupos estratégicos. Por outro lado, a adesão de uma empresa a um grupo estratégico permite competir nos mesmos mercados com benefícios mútuos para o grupo, tornando-se notório o incentivo à cooperação das empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico.

A presença de empresas estrangeiras num segmento específico do mercado pode evidenciar oportunidades favoráveis de mercado para as empresas nacionais, incentivando a novas entradas. Assim, as empresas estrangeiras não são um obstáculo à entrada de empresas nacionais, embora a presença de empresas nacionais dissuade a entrada de empresas estrangeiras (Li, 2008).

A solução de grupos estratégicos híbridos, proposta por DeSarbo & Grewal (2008), evidencia ser um método de análise que supera as análises utilizadas, oferecendo uma visão crítica sobre a natureza da concorrência e avaliando a estrutura de mercado competitivo. Por outro lado, o procedimento empregue poderá incorporar as percepções dos atores de uma indústria, porque a conduta competitiva é percebida pelos atores e estes são capazes de antecipar e prever o envolvimento dos outros atores. Por outro lado, a dimensão das empresas influencia a intensidade da rivalidade e a rápida reação da combatividade na resposta às ações competitivas (Más-Ruiz & Moreno, 2011).

As melhorias de produtividade são parcialmente devidas à inovação tecnológica e à disputa entre empresas, se estas incrementarem componentes de produtividade e eficiência (Epure *et al.*, 2011). A concorrência entre as caixas privadas e de poupança desenvolve-se pela produtividade e eficiência. Enquanto os bancos privados beneficiam de uma melhor mudança de eficiência, as caixas de poupança contribuem mais para o progresso tecnológico. Assim, as interpretações económicas dos grupos de desempenho resultantes são realizadas pelas diferenças chave dos componentes de produtividade. As melhorias de produtividade dos bancos de poupança são parcialmente devidas à inovação tecnológica e os bancos privados beneficiam de melhorias de eficiência (Epure *et al.*, 2011).

Os resultados de Mukherji *et al.* (2011) apontam que os operadores históricos/tradicionais estão em posições mais favoráveis em alinhar a sua estratégia do *mix* de produtos com a dos

concorrentes, com implicações significativas no desempenho. Por outro lado, os grandes operadores históricos desviam-se da estratégia do *mix* de produtos das empresas adquirentes.

Os resultados empíricos de Pătări *et al.* (2011) propiciam uma melhor compreensão dos atores, com um potencial de capitalizar negócios emergentes, classificando as empresas de acordo com fatores que refletem a sua postura estratégica e os possíveis papéis dos grupos estratégicos dentro da cadeia de valor da bioenergia emergente.

Escobar e Vredenburg (2011) defendem que o isomorfismo normativo e coercitivo não ocorre a nível global, porque o desenvolvimento sustentável é, em grande parte, devido a uma ampla pressão das partes interessadas (*stakeholder-driven*). Neste sentido, a interpretação do país anfitrião e as pressões de desenvolvimento sustentável variam através de uma rede subsidiária multinacional; por outro lado, o isomorfismo mimético pode ocorrer, mas implica a utilização de recursos complexos e intangíveis. Os processos miméticos são lentos, raros e discricionários.

Parnell (2011) argumenta para a importância de desenvolver capacidades específicas da estratégia com base num desempenho superior, combinando o baixo custo de diferenciação com o alto desempenho dos grupos estratégicos onde as empresas possuam fortes capacidades de gestão tecnológica.

2.3.1.2. Dimensão estratégica percecionada

A segunda linha de pesquisa identifica as dimensões estratégicas percebidas pelos *players* da indústria (gestores/estrategas). Esta abordagem cognitiva parte do princípio de que as percepções sobre as estratégias competitivas são percecionadas pelos atores da indústria.

Os *players* de uma determinada indústria são convidados a refletirem sobre o setor em estudo, seja em forma de entrevista (e.g., Kabanoff & Brown, 2008; Porac *et al.*, 2011) ou através de uma bateria de questões (e.g., Gary & Wood, 2011). O propósito das análises tem como objeto agrupar as percepções e reduzi-las a dimensões estratégicas percecionadas.

Com esta linha de pesquisa foram identificados 3 artigos, representando 16% do total dos artigos científicos em análise (Tabela 5).

Os artigos que analisam as percepções cognitivas dos gestores de uma indústria determinam *a posteriori* as dimensões estratégicas de análise da indústria. Entre estes estudos destacam-se os apresentados na Tabela 8.

Kabanoff e Brown (2008) analisam diversos setores de atividade (consumo discricionário; consumo básico; energia; financeiro; saúde; industriais; tecnologia de informação; e materiais). O estudo decorreu na Austrália no período compreendido entre 1992 e 2003, concluindo que os atores são uma boa fonte de informação na identificação das dimensões estratégicas da indústria. Neste

âmbito, a pesquisa de Kabanoff e Brown (2008) identifica grupos de empresas que compartilhando perfis semelhantes sobre as dimensões estratégicas são interpretadas para a formação de grupos estratégicos cognitivos.

Tabela 8: Tópicos abordados nos estudos empíricos *a posteriori*

Autores	Tópicos investigados	Indústrias investigadas
Kabanoff & Brown (2008)	A partir de uma perspectiva cognitiva argumenta que os gestores desenvolvem estruturas de conhecimento estratégico (atenção, interpretação e ações). O estudo explora o conteúdo e a estrutura de conhecimento estratégico dos gestores de topo, medindo as diferenças de atenção que dão aos relatórios anuais e as questões estratégicas. Identificam sete fatores principais que descrevem a cognição estratégica dos gerentes (inovação/expansão; serviço ao cliente vs. capacitação; <i>core focus</i> ; eficiência operacional; responsabilidade social corporativa vs. desempenho financeiro; contexto competitivo; e reestruturar), identificando grupos de empresas que compartilha perfis semelhantes sobre as dimensões estratégicas para a formação de grupos estratégicos cognitivos.	Varias indústrias (consumo discricionário; consumo básico; energia; financeiras; saúde; industriais; tecnologia de Informação; e materiais).
Porac <i>et al.</i> (2011)	Os micros fundamentos cognitivos dos grupos estratégicos na indústria são determinados pelas percepções gerenciais do ambiente. Análise da indústria de empresas com mais de cem anos de sucesso na produção de vestuário de malha, apoiada por uma reputação e a atravessar dificuldades na adoção, adaptação, evolução tecnológica e pelos desafios dos concorrentes estrangeiros. As estruturas cognitivas sustentam as relações de concorrência entre as organizações e as relações interorganizacionais: interdependências recursos/tafeas; o poder dominante; e as relações de significado.	Malhas.
Gary & Wood (2011)	O papel cognitivo do gestor como uma fonte de heterogeneidade nas estratégias e desempenho da empresa. Simulação interativa da gestão de lançamento de novos produtos tendo em conta decisões estratégicas de baixa e alta complexidade. Os modelos mentais mais precisos levam a melhores decisões e desempenhos, mesmo não tendo conhecimentos terminantes do ambiente dos negócios; modelos mentais mais precisos sobre os princípios-base são suficientes para alcançar um desempenho superior e as diferenças nos modelos mentais ajudam a explicar as diferentes adoções estratégicas.	Estudantes de MBA.

Fonte: elaborado pelo autor.

A investigação do setor das malhas escocesas (1980–2011), com objeto de identificar os micros fundamentos cognitivos dos grupos estratégicos, demonstra como a estrutura industrial determina e é determinada pelas percepções gerenciais. Investiga como uma indústria composta por empresas com mais de cem anos de sucesso na produção de vestuário de malha, apoiada por uma reputação, que se encontra a atravessar um período de dificuldade na adoção, adaptação, evolução tecnológica, e, por último, colocada perante os desafios dos concorrentes estrangeiros. O estudo

não é conclusivo, alegando a necessidade de novas pesquisas, na adaptação das instituições à evolução das circunstâncias (Porac *et al.*, 2011). Mais, defende que as estruturas cognitivas sustentam as relações de concorrência do mercado, apontando para a necessidade de considerar três tipos de ligações entre as organizações e as relações interorganizacionais: interdependências recursos/tarefas; o poder dominante; e as relações de significado.

Gary e Wood (2011) focam-se no papel da cognição do gestor como uma fonte de heterogeneidade nas estratégias e desempenho da empresa. Os participantes são estudantes australianos do MBA, que assumem o papel de *Chief Executive Officer* da empresa simulando de forma interativa a gestão de lançamento de novos produtos, a dinâmica do ciclo de vida, tendo em conta decisões estratégicas de baixa e alta complexidade.

Os modelos mentais mais precisos levam a melhores regras de decisão e a um melhor desempenho, não havendo a necessidade dos decisores terem conhecimentos precisos do ambiente dos negócios; modelos mentais mais precisos sobre os princípios-base são suficientes para alcançar um desempenho superior e as diferenças nos modelos mentais ajudam a explicar as diferentes adoções estratégicas.

2.3.2. Linhas de investigação *a priori* e *a posteriori*

Em súpula, foram encontradas duas linhas de investigação: uma a partir das dimensões propostas, determinando *a priori* as dimensões estratégicas para composição dos grupos estratégicos; e uma outra a partir de dimensões estratégicas percecionadas, determinando *a posteriori* as dimensões estratégicas para a formação dos grupos estratégicos.

A primeira linha de investigação analisa diversos setores de atividade (banca; bioenergia; farmacêutico; *franchising* da restauração; hoteleiro; petróleo e gás; retalho; e várias indústrias), com uma predominância para o setor da banca, representando 50% dos artigos analisados.

Os estudos do setor bancário comprovam a existência de grupos estratégicos, identificando diferenças de desempenho e mudanças na proatividade ao longo do tempo, com uma rivalidade assimétrica entre grupos estratégicos.

Por último, é identificado a possibilidade da existência de grupos estratégicos híbridos, formados por empresas que têm estratégias semelhantes a outros grupos estratégicos.

Os restantes estudos referem a teoria dos grupos estratégicos a partir de uma visão baseada em recursos e como estes são utilizados, fornecendo fatores adicionais, identificando a importância dos grupos estratégicos nas diferenças de desempenho de curto e longo prazo. Acresce, ainda, a influência importante e positiva do planeamento e da implementação de estratégias competitivas.

Por fim, a importância das capacidades estratégicas no desempenho das empresas dos grupos estratégicos.

2.4. Conclusões e implicações

Os grupos estratégicos podem ser definidos como um conjunto de organizações ou empresas de uma mesma indústria, que seguem estratégias, objetivos, características, pressupostos, tempo de entrada no mercado, histórias semelhantes, podendo sobrepor-se uns aos outros, formando agrupamentos híbridos.

A ideia de agrupamentos híbridos tem uma implicação na teoria dos grupos estratégicos: pode-se argumentar que há grupos homogêneos e heterogêneos, podendo haver empresas com estratégias semelhantes em grupos distintos.

Da análise da revisão da literatura realizada nos últimos anos emergem as seguintes conclusões:

- duas linhas fundamentais de pesquisas, uma a partir de uma perspectiva em que os investigadores determinam as dimensões estratégicas *a priori* e as investigações cognitivas que utilizam as percepções dos atores da indústria;
- os estudos empíricos apresentam uma heterogeneidade na escolha das variáveis;
- as técnicas e os critérios utilizados na formação dos grupos estratégicos são muito variados;
- os períodos em análise incidem em períodos determinados *a priori*, desregulamentados ou de perturbação, variando assim, os anos em análise.

Igualmente, é possível obter as seguintes conclusões:

- existem diferenças de desempenho entre e dentro dos grupos estratégicos;
- a rivalidade é assimétrica entre os grupos estratégicos;
- os grupos estratégicos híbridos combinam estratégias de diversos grupos estratégicos puros, com uma postura estratégica única;
- o planeamento, a implementação e as capacidades estratégicas determinam os níveis de desempenho e o posicionamento no grupo estratégico.

A principal relevância desta revisão da literatura reveste-se no reconhecimento de que os grupos estratégicos são determinados por quatro características intrínsecas importantes:

- cada grupo estratégico é composto por empresas que seguem estratégias semelhantes, podendo estes serem formados tendo em conta a dimensão ou os seus recursos;

- o grupo estratégico é composto por empresas, semelhantes entre si, traduzindo-se numa homogeneidade intragrupo e de uma heterogeneidade entre grupos;
- os grupos estratégicos têm implicações diretas no comportamento das empresas de um mesmo grupo estratégico;
- a dinâmica competitiva de um grupo é suscetível de se comportar da mesma forma perante as mesmas oportunidades ou ameaças ambientais.

Os estudos até 2004 incidem na análise da existência dos grupos estratégicos e de como se formaram, a partir da delimitação dos períodos de estabilidade subjetiva/estatística. Os grupos estratégicos da banca formam os seus grupos a partir de dados contabilísticos do balanço e da demonstração de resultados incidindo em rácios financeiros, com a introdução de dimensões estratégicas geográficas e inovação, com uma análise empírica da expansão do setor através da liderança de custos, com uma análise geográfica do crescimento de sucursais com variáveis de desempenho, eficiência e inovação. Reger e Huff (1993) propõem uma abordagem cognitiva, acreditando que as perceções dos estrategas/gestores refletem o ambiente competitivo do setor bancário. Os estudos encontraram uma homogeneidade de desempenho dentro dos grupos estratégicos e uma heterogeneidade entre os grupos estratégicos. Os grupos estratégicos da banca são formados *a priori* utilizando variáveis estratégicas contabilísticas para a formação dos grupos estratégicos e para analisar a existência de desempenho entre grupos, bem como a rivalidade entre grupos estratégicos (e.g., Passmore, 1985; Azofra & Fuente, 1987; Amel & Rhoaes 1988; Forbrum & Zajac 1988; Azofra *et al.*, 1990; Gual & Vives, 1990; Espitia *et al.*, 1991; Rudolph & Topping, 1991; Gual & Hernández, 1991; Espitia *et al.*, 1991; Más-Ruíz & Sala, 1992; Martínez, 1992; Reger & Huff 1993; Más-Ruíz & Sala, 1993; Gómez *et al.*, 1993a; Mehra, 1996).

Todavia, novas investigações no decorrer da década de 2000 tiveram os mesmos resultados das anteriormente indicadas. Os grupos estratégicos e o seu desempenho continuam a ser preponderantes na análise estratégica.

Os grupos estratégicos a partir de 2004 incidem a sua investigação empírica no tema da *performance* com foco na *performance differences*, *performance groups*, e *firm performance* numa análise dos grupos estratégicos, determinando *a priori* as dimensões estratégicas, utilizando dados de marketing, económicos, contabilísticos do balanço e da demonstração de resultados incidindo em rácios financeiros. Os estudos analisam diversos setores industriais com base na teoria da escassez de recursos (Combs *et al.*, 2004; Leask & Parnell, 2005), em que os grupos estratégicos com maior escassez têm um desempenho inferior, e a influência das capacidades estratégicas sobre a relação estratégica de desempenho de negócios (Parnell, 2011), quando têm uma forte capacidade de gestão tecnológica.

Más-Ruíz *et al.* (2005) e Más-Ruíz e Moreno (2011) propõem a utilização de uma só variável para a formação dos grupos estratégicos (dimensão da empresa, valor monetário total de empréstimos concedidos). Os estudos introduzem uma nova abordagem com uma análise da rivalidade entre grupos e entre bancos do mesmo grupo estratégico, bem como o poder de mercado e a eficácia, concluindo que a rivalidade é assimétrica entre grupos estratégicos.

DeSarbo & Grewal (2008) apresentam uma proposta de grupos estratégicos híbridos, formados por bancos que combinam estratégias de diversos grupos estratégicos.

O estudo dos grupos estratégicos contribuiu para, por um lado, clarificar as preocupações dos investigadores no entendimento e na determinação das razões pelas quais existem empresas que atingem diferentes níveis de desempenho e, por outro, dar um contributo no reconhecimento da competitividade estratégica da indústria. Poder-se-á, assim, compreender e conhecer os recursos necessários ao desenvolvimento de uma posição estratégica.

Os grupos estratégicos refletem o comportamento das empresas e os resultados que estas obtêm, bem como a natureza das interações competitivas entre os grupos e intragrupo, pelo que o seu estudo fornece uma melhor compreensão da dinâmica competitiva da gestão estratégica. As naturezas das ações realizadas pelas empresas no processo competitivo podem ser individuais e em cooperação com outros membros do grupo, ou seguirem o líder do grupo. Por outro lado, o estudo competitivo envolve a análise da identificação estratégica, dos atributos, recursos e capacidades das empresas de um grupo estratégico.

A análise dos grupos estratégicos proporciona o estudo da rivalidade entre concorrentes do mesmo grupo ou intragrupo e a identificação das barreiras de entrada e de mobilidade entre grupos estratégicos.

Por último, a intensidade da rivalidade é, igualmente, relevante. Por um lado, permite a definição de grupos de empresas homogêneas, mediante os níveis de rivalidade entre e intragrupo. Por outro lado, possibilita identificar o *modus operandi* das empresas de um mesmo grupo estratégico na colaboração e manutenção das barreiras à entrada e como condicionam a mobilidade entre grupos estratégicos.

CAPÍTULO 3

REVISÃO DA LITERATURA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DO SETOR BANCÁRIO

Introdução

As organizações do setor bancário ocupam uma posição relevante na economia, desempenhando um papel fundamental e preponderante no crescimento económico, cabendo-lhe um papel de intermediário financeiro entre o Estado, as empresas e os consumidores.

O setor bancário sofreu nas últimas décadas alterações profundas de âmbito legal, incorporando novas regulamentações, com a pretensão de amenizar os riscos sistémicos, aumentando a exigência dos requisitos mínimos de capital. Porém, em 2007 assistimos à deterioração da qualidade de crédito no segmento de maior risco (*subprime*) do mercado hipotecário norte-americano, tendo-se assistido a um conjunto de perdas de grande dimensão dos grandes grupos bancários internacionais, o que provocou uma forte instabilidade no sistema financeiro internacional (BMEP, nº 04, abril 2013).

As profundas alterações dos últimos anos no setor bancário têm interferido nas opções estratégicas das empresas, condicionando decisivamente as suas decisões futuras (BMEP, nº 04, abril 2013). Por outro lado, a União Europeia caminha na direção de uma integração e harmonização dos mercados financeiros, com avanços legislativos. Contudo, os analistas económicos encontram barreiras significativas à integração dos mercados bancários em virtude de ainda existirem barreiras resultantes das condições económicas nacionais, culturais, linguísticas e de diferença fiscal e legal (ECB, 2000; Berger *et al.*, 2001; Buch & Heinrich, 2002; Berger, 2003).

A integração e liberalização dos mercados financeiros europeus evidenciam uma pressão considerável nos negócios tradicionais. Como resposta à competição crescente, os bancos diversificaram-se em áreas não relacionadas diretamente com o seu negócio: seguros, mutualizações, serviços bancários privados e de gestão de bens patrimoniais (Berger *et al.*, 1999; Groeneveld, 1999; Amel *et al.*, 2004; Gual, 2004). Assim, o setor procura implementar estratégias competitivas que lhe permita adquirir uma vantagem competitiva de longo prazo, proporcionando uma posição de superioridade em relação aos seus competidores.

Em súmula, nos últimos 20 anos, a banca tem sofrido alterações profundas que influenciam as opções estratégicas empresariais, condicionando decisivamente o seu futuro, sendo possível identificar, dentro da banca, empresas que seguem estratégicas semelhantes, podendo ser agrupadas em grupos estratégicos (e.g., Amel & Rhoades, 1988; Fiegenbaum & Thomas, 1990; Scannell *et al.*, 2003; Tsai *et al.*, 2011; Staake *et al.*, 2012).

A teoria dos grupos estratégicos tem a sua origem nos estudos das semelhanças dos comportamentos das empresas, que decorreu da investigação empírica de Hunt (1972), onde se identificam diferenças significativas nas características das empresas de um setor industrial, em que algumas das empresas seguem estratégicas semelhantes. Esta abordagem poderá explicar a posição competitiva de cada empresa em relação aos seus concorrentes, aumentando a sua capacidade de antecipação às respostas dos mesmos (Hatten *et al.*, 1978; Porter, 1979).

A investigação e análise dos grupos estratégicos na banca poderá ajudar a compreender a estrutura, antevendo as ações e reações dos *players* da indústria, tendo em consideração os *players* de grupos diferentes (e.g., Ms-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Ms-Ruíz & Moreno, 2011; Nath & Gruca, 1997; Mehra, 1996; Porac *et al.*, 1995). O estudo dos grupos estratégicos da banca  fundamentado pela sua grande importância como uma ferramenta de análise estratégica da indústria, onde se revelam as diferentes posições estratégicas do setor e a dinâmica subjacente  compreensão dos comportamentos estratégicos das mesmas. Assim, a análise dos grupos estratégicos da banca  precedida da formação de *clusters*, que são criados em função da similaridade e diferenças centradas nas características das empresas do setor bancário (e.g., Ms-Ruíz, 1999; Zniga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b; Ms-Ruíz *et al.*, 2005; DeSarbo & Grewal, 2008; DeSarbo *et al.*, 2009; Ms-Ruíz & Moreno 2011; Ms-Ruíz *et al.*, 2014).

A banca de retalho tem um papel de intermediação financeira, assegurando o financiamento da economia. Nas últimas décadas, e na sequência da crise do *subprime*, o setor sofreu alterações profundas de âmbito legal, com a pretensão de mitigar os riscos sistmicos (BMEP, n 04, abril 2013). Assim, são introduzidas alterações regulamentares por via do acordo de Basileia III, provocando grandes alterações, com a obrigatoriedade de rácios mínimos de *Common Equity Tier1*.

Pelo exposto, este capítulo reveste-se de grande importância para a compreensão das implicações dos grupos estratégicos do setor bancário. Assim, pretende ser uma revisão da literatura dos grupos estratégicos da banca de retalho ou comercial e das caixas de crédito, de forma a contribuir para a compreensão dos grupos estratégicos no setor, contribuindo para um quadro de referência do setor. A revisão da literatura dos grupos estratégicos da banca procura, através de uma análise transversal dos artigos publicados sobre o tema, complementar e aprofundar o conhecimento do setor bancário, tendo por base a escola das organizações industriais e a escola

da gestão estratégica. Por último, procura identificar o que foi estudado e possíveis lacunas, assim como futuras áreas de pesquisa.

Este capítulo tem como objetivo principal analisar a existência de diferenças de desempenho entre e dentro dos grupos estratégicos do setor bancário, bem como a rivalidade assimétrica entre os grupos estratégicos, como evoluem e como se formam os grupos, que tipo de técnicas e variáveis as investigações sobre a temática dos grupos estratégicos da banca utilizam, suas principais implicações para a clarificação dos principais contributos e implicações nos grupos estratégicos da banca são objetivos adicionais. Por último, tem o intuito de cooperar na identificação de temas para futuras pesquisas e a clarificação na tomada de decisão dos gestores estratégicos.

3.1. Os grupos estratégicos segundo as escolas de pensamento/gestão estratégica

Uma indústria pode ser vista como uma composição de *clusters*, ou grupos de empresas, que seguem uma estratégia similar de acordo com algumas variáveis de decisão.

A literatura sobre grupos estratégicos surge pela primeira vez nos anos setenta, tal como referido no capítulo anterior. Diversos investigadores têm estudado a existência de grupos estratégicos em diversos setores industriais (e.g., Porter, 1979; 1980; McGee & Thomas, 1986; Cool & Schendel, 1987; Mascarenhas & Aaker, 1989; Tang & Thomas, 1992; Vachani, 1997; Flavián *et al.*, 2002; Day *et al.*, 1999; Claver *et al.*, 2003; Mayor, *et al.*, 2012; Finch *et al.*, 2013) identificando a sua formação e influência no interior da indústria (e.g., Cool & Schendel, 1987; Kalaf & Bomtempo, 1999; Claver *et al.*, 2003; Claver-Cortés *et al.*, 2009; Pătări *et al.*, 2011; Mayor *et al.*, 2012; Finch *et al.*, 2013).

O estudo dos grupos estratégicos é defendido como um instrumento analítico para estudar a competição existente na indústria e proporciona a operacionalização das estratégias empresariais, revestindo-se de grande importância na análise da competitividade empresarial (Smith *et al.*, 1997).

Os estudos no âmbito dos grupos estratégicos são desenvolvidos a partir de dois pontos de vista: da organização industrial (e.g., Hunt, 1972; Porter, 1973; 1979; Caves & Porter, 1977; Newman, 1978; Oster, 1982), e da gestão estratégica (e.g., Hatten, 1974; Patton, 1976; Cool, 1985). Ambos os pensamentos estratégicos têm por base o modelo de referência da análise da indústria.

O ponto de vista da escola da organização industrial tem uma perspetiva de estudo que tem em conta a dimensão das empresas, o número de participantes de uma indústria e o grau de integração vertical. O principal fundamento da escola da gestão estratégica alicerça-se no estudo do desempenho das empresas como forma de explicar a sua existência.

3.1.1. Escola da organização industrial

A perspectiva da organização industrial tem tido em conta a dimensão das empresas (e.g., Porter, 1973; 1979; Más-Ruíz *et al.*, 2014; Ruíz-Moreno *et al.*, 2010; Más-Ruíz & Ruíz -Moreno, 2011), o número de participantes na indústria (e.g., Porter, 1976; Oster, 1982), o grau de integração vertical (e.g., Newman, 1978; McGee & Thomas, 1986; Mascarenhas 1989; Dias 1992) e o posicionamento (e.g., Bigné & Vila, 2000; Hahn & Powers, 2010; Ramakrishnan, 2010; Martins *et al.*, 2010).

O conceito de “barreiras à mobilidade” entre grupos estratégicos está na base da teoria da organização industrial. Estas barreiras são um obstáculo às empresas participantes num determinado grupo estratégico (Caves & Porter, 1977; Porter, 1980; Mascarenhas & Aaker, 1989).

Os grupos estratégicos são estruturas separadas por barreiras de mobilidade e com diferentes estratégias. Leask (2004) argumenta que os grupos estratégicos são “estruturas” estáveis separadas por barreiras de mobilidade, segmentando grupos de empresas diferentes com estratégias diferentes. A homogeneidade de desempenho dentro de um grupo estratégico é explicada pelas “barreiras de mobilidade” levadas a cabo por empresas de um mesmo grupo estratégico. Esta homogeneidade estratégica dentro do mesmo grupo restringe o acesso de outras empresas ao grupo, reduzindo o risco de imitação estratégica. Assim, os grupos estratégicos encontram-se protegidos da concorrência provindo de empresas fora do seu grupo, sendo, como tal, dissuasores à mobilidade entre grupos estratégicos. Os obstáculos à mobilidade dependem do custo de entrada num grupo estratégico, ou seja, do investimento necessário para quebrar as barreiras de entrada num determinado grupo estratégico.

Reger e Huff (1993) questionam, por um lado, a existência de barreiras à mobilidade no mesmo grupo e, por outro, se as empresas que se encontram no seio de um grupo estarão, ou não, a desenvolver um novo nicho de mercado. Eles sugerem que quanto mais afastado do núcleo do grupo for o posicionamento de uma empresa, menos semelhante será a estratégia da empresa face à estratégia do grupo. Concluindo que deverão existir barreiras de mobilidade e heterogeneidade de recursos entre as empresas do mesmo grupo estratégico.

As investigações empíricas dos grupos estratégicos do setor bancário têm-se debruçado no estudo do desempenho, analisando a existência de diferenças significativas de desempenho entre grupos estratégicos ao longo do tempo (e.g., Zúñiga *et al.*, 2004a). As diferenças de desempenho são provenientes: do posicionamento estratégico (Cano e Oliva, 2008); da rivalidade assimétrica dentro e entre os grupos estratégicos (Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011; Más-Ruíz *et al.*, 2014); da composição dos recursos (Mehra, 1996); do poder de mercado, eficiência e diferenciação (Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011); da produtividade e inovação tecnológica (Epure *et al.*, 2011). Por último, da mobilidade entre grupos estratégicos (Flores-Márquez *et al.*, 2015).

3.1.2. Escola da gestão estratégica

A escola da gestão estratégica defende que os grupos estratégicos constituem uma ferramenta analítica que agrupa empresas com estratégias similares ou semelhantes, permitindo a sua comparação. As pesquisas concentram-se em empresas da mesma indústria e nos seus padrões competitivos, tendo por base a utilização de variáveis estratégicas pertinentes de forma a identificar quais os grupos estratégicos mais relevantes de uma indústria (e.g., Hatten, 1974; Patton, 1976; Dess & Davis, 1984; Oster, 1982; Cool, 1985; Hatten & Hatten, 1987; Cool & Schendel, 1987; Mascarenhas & Aaker, 1989; Nair & Kotha, 2001; Kale & Ardit, 2003; Rhee & Mehra 2006; Schreyögg & Von Reitzenstein, 2008; Kabanoff & Brown, 2008; Dikmen *et al.*, 2009; Porac *et al.*, 2011; Gary & Wood, 2011).

Num estudo da indústria cervejeira americana, foi evidenciada a existência de diferenças que não eram resultantes apenas da dimensão das empresas ou da concentração do número de participantes de uma indústria.

Para a escola da gestão estratégica existem diferenças significativas entre grupos estratégicos. Por sua vez, as empresas pertencentes a um grupo estratégico têm comportamentos homogêneos e tendencialmente estáveis ao longo do tempo. Como seguem estratégias semelhantes entre si, concorrem intensamente entre si. Por conseguinte, o estudo dos grupos estratégicos reveste-se de grande importância na análise das áreas competitivas das empresas (Smith *et al.*, 1997).

A principal crítica à teoria dos grupos estratégicos tem por foco a metodologia (Barney & Hoskisson, 1990; Cool & Dierickx, 1993; Ketchen & Shook, 1996; Ferguson & Ketchen, 1999; Leask, 2004; Leask & Parker, 2007), nomeadamente a sua significância estatística e a sua pouca fiabilidade advindo dos resultados obtidos. Por sua vez, Barney e Hoskisson (1990) defendem que não está provado que a estratégia das empresas seja definida tendo por base o grupo estratégico onde as empresas se inserem.

No setor bancário têm-se procurado identificar as dimensões estratégicas e a análise de desempenho entre grupos estratégicos, e dentro do mesmo grupo estratégico, estabelecendo ligações comportamentais e análises de desempenho (Tywoniak *et al.*, 2007), bem como a influência da cobertura geográfica no desempenho (Márquez & Gutiérrez, 2012).

Pode-se considerar que os grupos estratégicos são compostos por um conjunto de organizações ou empresas de uma mesma indústria, que seguem estratégias, objetivos, estratégias, objetivos, características e pressupostos de mercado semelhantes. Em suma, a análise dos grupos estratégicos apresentam as seguintes características:

- forte dependência do analista, em virtude deste definir as variáveis que formam os grupos estratégicos;

- resumem grande quantidade de informação, tornando fácil a compreensão da indústria e dos grupos, embora perdendo o detalhe individual da empresa ou organização;
- estão grandemente baseados na oferta, com variáveis difíceis de obter.

3.2. O estudo dos grupos estratégicos na banca

Os grupos estratégicos têm sido alvo de análise na banca. Embora Ramsler (1982), Hayes *et al.* (1983), Passmore (1985) e Azofra e Fuente (1987) tenham realizado as primeiras investigações sobre grupos estratégicos no setor bancário, Amel e Rhoaes (1988) são os principais influenciadores na investigação dos grupos estratégicos no setor bancário.

Analisando a diferenciação do produto no mercado, a dimensão e o alcance geográfico, Ramsler (1982) estudou os 100 maiores bancos não americanos. Por sua vez, Hayes *et al.* (1983) investigam a banca de investimento, analisando a ligação entre as características do banco de investimento e as características dos clientes individuais, com variáveis de clientes e dos atributos da banca. Passmore (1985) e Azofra e Fuente (1987) utilizaram dados financeiros da banca nas suas propostas de análise do setor, enquanto Passmore (1985) analisa um período compreendido entre 1976 e 1983 utilizando diversas variáveis de rácios financeiros. Azofra e Fuente (1987) estudam 21 bancos cotados na bolsa, no período de 1975 a 1985, com o recurso a quatro variáveis: (i) atividade; (ii) expansão; (iii) dimensão tecnológica; e (iv) rentabilidade. Estes primeiros estudos preocuparam-se com a análise clássica da homogeneidade intragrupo e da heterogeneidade entre grupos.

A consistência dos grupos estratégicos da banca americana foi estudada ao longo de oito anos, utilizando quinze grandes contas do balanço como variáveis estatísticas na análise da formação dos grupos. As variáveis escolhidas refletem a estrutura patrimonial e as escolhas estratégicas realizadas pelos administradores tendo em conta as características dos consumidores, produtos e riscos. Com a comparação das médias obtidas de cada variável em cada grupo, concluiu-se que os bancos apresentavam orientações semelhantes, independentemente (i) da sua dimensão; (ii) das cidades onde estavam localizados; e (iii) das diferentes leis vigentes em cada estado norte-americano. Os empréstimos ao consumo são irrelevantes, contrariando a visão dominante quanto à escolha da estratégia principal, de estarem orientados para o consumidor bancário. Os seis grupos estratégicos identificados foram tidos como estáveis no decorrer do tempo, uma vez que 70% dos bancos mantiveram-se no mesmo grupo estratégico durante os períodos analisados (Amel & Rhoaes, 1988).

A principal contribuição de Amel e Rhoaes (1988) foi a delimitação subjetiva dos períodos de estabilidade, utilizando uma análise do tipo *cross-section* com dados contábilísticos de três anos diferentes: 1978, 1981 e 1984.

As caixas bancárias espanholas foram amplamente estudadas (Espitia *et al.*, 1991; Más-Ruíz & Sala, 1992; Martínez, 1992; Más-Ruíz & Sala, 1993), sendo a dimensão geográfica e a inovação dimensões pouco analisadas para a identificação dos grupos estratégicos.

As implicações das dimensões produto/mercado e da geográfica das caixas bancárias espanholas de 1983 a 1985 foram analisadas por Espitia *et al.* (1991). Por sua vez, Más-Ruíz e Sala (1992) analisam a expansão das caixas bancárias espanholas de 1986 a 1989 tendo em conta o crescimento do número de sucursais. Martínez (1992) investiga a expansão das caixas bancárias espanholas entre 1986 e 1990 analisando também a estratégia de liderança de custos e a estrutura de negócio. Más-Ruíz e Sala (1993) realizam também um estudo sobre as caixas bancárias espanholas de 1986 a 1989, analisando os aspetos geográficos e tendo em conta as suas presenças significativas por via do crescimento do número de sucursais.

Os estudos de Reger e Huff (1993) apresentam uma perspetiva inovadora, analisando e mapeando cognitivamente as ações individuais dos gestores como resultado das perceções externas da realidade, gerando modelos e representações mentais dos mercados, do ambiente competitivo, da rivalidade e do agrupamento estratégico. Neste sentido, as perceções e as crenças são influenciadas pelas informações disponíveis e pelas interações dos atores, seja em cooperação ou em competição no setor industrial bancario (Reger & Huff, 1993).

Esta abordagem tem seus alicerces na escola cognitiva. Os fundamentos da psicologia consideram a análise de processos mentais de executivos de negócios ou gestores com base na racionalidade limitada, alegando que os gestores na tomada de decisão elaboram mapas cognitivos (Bougon, 1983) com o propósito de representarem e fornecerem uma descrição da interpretação em diferentes âmbitos do conhecimento, abrangendo a rivalidade competitiva.

A identidade cognitiva dos grupos estratégicos por parte dos gestores evidencia que houve uma consistência no desempenho dentro do grupo e uma heterogeneidade de desempenho entre os grupos estratégicos da indústria bancária americana, aquando da análise dos 18 maiores bancos de Chicago no período 1982–1985 (Reger & Huff, 1993).

A investigação de Reger e Huff (1993) identificou que os gestores de uma indústria, inseridos num grupo em particular, percecionam as características das empresas do grupo; contudo, os mapas mentais criados pelos estrategas tendem a ignorar os dados contraditórios das mudanças ambientais obtidos ao longo do tempo (Reger & Huff 1993), rejeitando a explicação de que os grupos formados são resultados artefactuais de uma simples técnica de agrupamentos, apoiando a visão partilhada entre os estrategas.

A grande vantagem da investigação de Reger e Huff (1993) foi a de identificar grupos estratégicos utilizando um processo cognitivo de simplificação do ambiente, através da análise e das interações com os outros concorrentes. Se é claro que os gestores de uma indústria compreendem os grupos estratégicos, compartilhando percepções sobre características percebidas das empresas, é necessário ter em consideração que algumas empresas não seguem estratégias consistentes e claras, mudando de estratégia à medida dos acontecimentos. Como tal, poderá haver empresas sem posicionamento estratégico específico dentro de um grupo. Por outro lado, nem sempre é possível atribuir um grupo a uma empresa ou empresa a um grupo.

A exploração dos padrões competitivos da indústria bancária dos Estados Unidos compara grupos estratégicos, baseados em recursos e grupos estratégicos, analisando a rivalidade e o desempenho para explicar as variações de desempenho interempresarial, identificando que a diferenciação se traduz numa elevada heterogeneidade.

As empresas que seguem estratégias de mercado aparentemente diferentes podem ter interdependência estratégica. Assim, a empresa pode identificar analiticamente os seus potenciais rivais, mapeando os grupos estratégicos (Mehra, 1996).

Ao analisar o posicionamento estratégico dos bancos de poupança espanhóis com o recurso a dados financeiros, foram identificadas profundas diferenças regionais no sistema financeiro. A investigação empírica utiliza uma análise exploratória de dados para a obtenção dos grupos estratégicos, com uma proposta de combinação de uma rede neural não supervisionada, o *Self-Organizing Feature Maps* (SOFM), com uma análise de *clusters*. Permitiu identificar a existência de profundas diferenças regionais no sistema financeiro espanhol e, com uma análise bivariada dos rácios financeiros, detalha os aspetos diferenciadores dos bancos de poupança das diferentes regiões espanholas (Serrano-Cinca, 1998).

Uma investigação ao setor bancário espanhol entre 1984 e 1991, com uma amostra constituída por vinte e quatro bancos, subdividida em quatro períodos estáveis, demonstra que a estrutura dos grupos estratégicos muda ao longo dos anos em termos de número, composição e estratégia, tendo conferido uma perspetiva dinâmica aos grupos estratégicos (Más-Ruíz, 1999).

Tendo por base uma preocupação entre analistas financeiros e decisores políticos sobre o alto nível de dispersão dos custos no setor bancário, Tortosa-Ausina (2002) analisa se a dispersão e os fatores de especialização podem influenciar a dinâmica dos custos financeiros e operacionais dos serviços bancários espanhóis. Demonstra que não se verifica a existência de uma diminuição no grau de dispersão de custos, embora haja mudança nas posições relativas das empresas.

Os estudos mais recentes dos grupos estratégicos redirecionaram as suas investigações para o estudo da estrutura interna dos grupos pela análise da complexidade da estrutura de conhecimento de um grupo estratégico, constituído pelas melhores equipas de gestão das empresas e pela

avaliação da relação entre a complexidade nessas estruturas de conhecimento e o desempenho da empresa. Com recurso a uma amostra das 76 melhores equipas de gestão bancária de três cidades dos Estados Unidos e utilizando um conjunto de quinze variáveis, McNamara *et al.* (2002) encontraram uma relação significativa entre a complexidade de grupos estratégicos cognitivos e o subsequente desempenho da empresa, confirmando que os gerentes de desenvolvimento de estruturas estratégicas têm conhecimento do seu grupo estratégico e do seu ambiente competitivo.

As relações entre grandes perturbações ambientais e as mudanças que ocorreram ao longo do tempo na estrutura competitiva foram estudadas na banca espanhola entre 1983 e 1997. As diferenças de desempenho entre grupos estratégicos são estáveis ao longo do tempo, assim como existe estabilidade estratégica ao nível do grupo e ao nível da empresa, embora pontuadas por um alto grau de instabilidade estratégica durante os períodos de grandes perturbações ambientais. Dado que há condicionalismos geográficos na concorrência do setor bancário, os grupos estratégicos são estudados em áreas geograficamente circunscritas, demonstrando a existência de mudanças em diversos momentos e não apenas em períodos de instabilidade, evidenciando a possibilidade de existirem empresas que pretendem mover-se de um grupo estratégico para outro, em resposta às novas condições ambientais (Zúñiga *et al.*, 2004a).

A rivalidade assimétrica entre os grupos estratégicos e a capacidade de resposta (Más-Ruíz *et al.*, 2005), a rivalidade dos grupos estratégicos e a consequência para o desempenho (Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011) e a rivalidade assimétrica dentro e entre grupos estratégicos (Más-Ruíz *et al.*, 2014) também foram analisadas na banca espanhola. A informação dos dados para a formação dos grupos estratégicos dos três estudos é proveniente dos relatórios e contas dos respetivos balanços e boletins estatísticos económicos. A formação dos grupos estratégicos foi delimitada pela dimensão das empresas bancárias, definida pelo valor monetário total de empréstimos concedidos.

Esta nova perspetiva de estudo sobre a rivalidade interempresas pressupõe que a dinâmica competitiva se traduz na rivalidade existente entre empresas e, por conseguinte, no intercâmbio contínuo de ações competitivas, sendo mais adequado para explicar o desempenho e as diferenças entre empresas.

A rivalidade da indústria de um determinado setor durante um período desregulamentado, o comportamento das empresas de um grupo estratégico e o seu comportamento entre grupos são assimétricos (Más-Ruíz *et al.*, 2014). Os grupos dominantes esperam uma forte retaliação das empresas do próprio grupo, mas com uma grande apetência estratégica na minimização das respostas das empresas de um grupo de menor dimensão. Neste contexto, a dimensão dos grupos estratégicos é determinante em indústrias complexas que se encontram em mudança ou num setor desregulamentado. Assim, os gestores devem analisar o ambiente competitivo a partir do ponto de vista de cada grupo estratégico concorrente (Más-Ruíz *et al.*, 2005). Por outro lado, as empresas de

um determinado grupo estratégico são capazes de antecipar a rivalidade no seio do grupo e esses comportamentos competitivos são detetados por empresas de outros grupos estratégicos (Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011).

As decisões estratégicas são um instrumento válido para analisar a formação dos grupos estratégicos, com a visão de que estes grupos podem ser formados a partir das decisões estratégicas das empresas. Rhee e Mehra (2006) propõem um modelo de duas dimensões estratégicas: uma ao nível organizacional e outra ao nível das decisões de marketing, utilizando uma análise de *clusters*.

Com o objetivo de analisar a estabilidade bancária colombiana ao longo de um período de 10 anos (1995/2004), Cano e Oliva (2008) investigam a estabilidade do mercado e a sua relação com o desempenho médio das empresas bancárias.

O posicionamento estratégico oriundo dos estudos da economia industrial e da gestão estratégica, enfatizando os fatores externos que determinam o comportamento estratégico das empresas e sua abordagem concorrenciais, têm algumas características semelhantes, a saber: estabilidade ao longo do tempo, com elevadas barreiras à mobilidade, isolando os mecanismos e outras estruturas típicas das assimetrias setoriais oligopolistas e uma relativa estabilidade no número e na composição dos grupos estratégicos. Cano e Oliva (2008) não encontrou evidências consistentes para comprovar ou negar a relação entre as diferenças estruturais no desempenho e os resultados das empresas.

Li (2008) desafia os cânones convencionais ao estudar a concorrência direta entre os bancos estrangeiros e nacionais americanos, explorando a hipótese da presença de bancos estrangeiros poderem estimular a expansão dos bancos domésticos. Esta investigação pretende elucidar as interações competitivas entre os bancos californianos e os estrangeiros. Os resultados sugerem que a presença de bancos estrangeiros num segmento específico do mercado pode evidenciar oportunidades favoráveis de mercado para os bancos nacionais, incentivando assim novas entradas de bancos nacionais. Embora Li (2008) demonstre que os bancos estrangeiros não eram uma barreira à entrada de bancos domésticos, a presença de bancos domésticos dissuade a entrada de bancos estrangeiros.

O setor bancário dos Estados Unidos foi investigado numa perspetiva evolutiva concluindo-se que há diferenças pronunciadas no desempenho das empresas em todos os cinco grupos estratégicos. A aderência estratégica dos grupos é passível de ser relativamente estável ao longo do tempo co-evoluindo estrategicamente na exploração de diferentes caminhos ao longo do tempo (DeSarbo *et al.*, 2009).

Embora a teoria preveja que os grupos diferem no desempenho e na sua reação aos choques externos, Halaj e Zochowski (2009) investigaram o setor bancário polaco entre 1997 e 2005 e demonstraram que os grupos identificados diferem na rentabilidade obtida e reagem

diferenciadamente às diferentes reações dos choques externos, coadjuvando a explicação dos lucros do setor bancário. Todavia, não foram encontradas evidências da utilidade de grupos estratégicos para explicar a qualidade das carteiras dos bancos, medida pelos empréstimos irregulares sobre o total de empréstimos.

As mudanças na produtividade e eficiência dos bancos privados e de poupança espanhóis ao longo de oito anos foram analisadas por Epure *et al.* (2011) utilizando dois períodos diferentes: 1998–2002 e 2002–2006. Os resultados demonstram que as melhorias de produtividade dos bancos de poupança são parcialmente devidas à inovação tecnológica e os bancos privados beneficiam de melhorias de eficiência. Assim, pode-se concluir que as explicações económicas do desempenho dos grupos bancários resultam das diferenças primárias dos componentes de produtividade.

O impacto da entrada na banca americana via compra/aquisição foi analisada por Mukherji *et al.* (2011) entre 1995 e 2003. Os resultados defendem que os incumbentes estão mais propensos a alinhar a sua estratégia de mix de produtos com a dos concorrentes que entraram por via compra/aquisição, desde que: (i) o incumbente seja de grande dimensão; (ii) o desempenho passado do adquirente tenha sido forte; e, por último, (iii) o mercado servido do incumbente seja pequeno.

No estudo da banca venezuelana, sobre o desempenho e cobertura geográfica durante o primeiro semestre do ano 2008, Márquez e Gutiérrez (2012) concluíram que: (i) os grupos estratégicos combinam padrões de comportamentos; (ii) as diferentes estratégias adotadas pelos bancos não foram expressas numa diferenciação; e (iii) a estratégia de cobertura geográfica está relacionada com a estratégia financeira.

Uma nova abordagem sobre a teoria dos grupos estratégicos utiliza *data envelopment analysis* (DEA) para identificar os grupos e os líderes de desempenho do grupo. Ao analisar mais de 1.000 filiais/sucursais do sistema bancário canadiano, Paradi *et al.* (2012) referem que os grupos de gestão resultam da aglomeração de preferências de gestão, de metas de desempenho e de implantação de recursos semelhantes devido às forças do mercado. Assim, os grupos podem ajudar uma empresa a criar oportunidades de melhoria contínua com a promoção efetiva das melhores práticas de gestão dentro dos grupos devido às características operacionais semelhantes dentro de cada grupo estratégico (Paradi *et al.*, 2012).

Em numerosos estudos empíricos da banca foram encontradas diferenças significativas de desempenho entre grupos estratégicos (e.g., Hatten, 1974; Dess & Davis, 1984; Oster, 1982; Hatten & Hatten, 1987; Cool & Schendel, 1987; Mascarenhas & Aaker, 1989; Nair & Kotha, 2001; Kale & Arditi, 2003; Schreyögg & Von Reitzenstein, 2008; Dikmen *et al.*, 2009). Existe um consenso generalizado de que os profissionais são uma fonte confiável e válida de recolha de dados, mesmo numa indústria em rápida transformação (e.g., Reger & Huff, 1993; Thomas & Carroll, 1994; McNamara *et al.*, 2002; Kabanoff & Brown, 2008; Porac *et al.*, 2011; Gary & Wood, 2011).

O conceito de grupo estratégico fornece um nível de agregação entre empresas de uma indústria permitindo uma análise multidimensional da concorrência, podendo ser uma forma de segregar a concorrência no setor bancário de retalho, definir as empresas bancárias concorrentes e proporcionar a identificação de segmentos inexplorados onde as empresas bancárias concorrem ou poderão concorrer.

A definição dos grupos estratégicos pode ser realizada a partir de diversas fontes de dados, podendo os grupos ser classificados de acordo com critérios baseados a partir do número de variáveis utilizadas, das características de investigação, e, por último, do enquadramento teórico.

3.3. Abordagem metodológica

Tendo como objeto metodológico a análise dos grupos estratégicos do setor bancário, procedeu-se à pesquisa da informação de natureza primária recorrendo à coleta da informação em bases de dados académicas, por serem motores de pesquisa abrangentes agrupando um conjunto alargado de recursos de carácter académico e científico em tempo real. Este método de pesquisa permite um conhecimento abrangente do tema dos grupos estratégicos do setor bancário, bem como a sua evolução ao longo do tempo, identificando os investigadores, as publicações e a natureza dos artigos de maior relevância (Willett, 2007; Granovsky, 2001).

Assim, o método de pesquisa proposto por Denyer e Tranfield (2009) permite um conhecimento abrangente, consistindo na identificação, seleção, análise e síntese das pesquisas existentes sobre um determinado tema, com a apresentação das principais questões e resultados que emergem das pesquisas, podendo estas serem de carácter conceptual ou empírico. Este modelo de revisão dedica-se ao estudo de grandes volumes de documentos científicos com o propósito de antevisão da teoria, sendo a sua principal limitação o facto de ser necessário retirar e interpretar a informação dos documentos. O estudo procede da seguinte forma: (i) definição da questão de pesquisa; (ii) localização de estudos; (iii) seleção e avaliação de estudos; (iv) análise e síntese; e (v) apresentação dos resultados. Esta metodologia assegura que a revisão seja abrangente, auditável e replicável (Denyer & Tranfield, 2009).

Neste contexto, procedeu-se à pesquisa dos artigos científicos publicados até ao ano de 2016, de forma abrangente, por duas fases.

Na primeira fase, procedeu-se à pesquisa na base de dados *Scopus*, com o recurso a duas palavras-chaves: a primeira “*Bank*”, incluindo os tópicos (*Banks*, *Banking*, *Banking Strategy*, *Bancos Comerciais*, *Commercial Banks* e *Caixas Económicas*) e a segunda “*strategic groups*”, ambas de forma abrangente (título, resumo e palavras-chave), limitada à pesquisa: *business*, *management and accounting*. Obteve-se um conjunto de 22 artigos científicos.

Na segunda fase, procedeu-se à pesquisa de forma abrangente nas bases de dados com os seguintes recursos: *Academic Search Complete (EBSCO)*; *Blackwell Synergy*; *Business Source Complete (EBSCO)*; *CINAHL Plus with Full Text (EBSCO)*; *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*; *Fundación Dialnet*; *Health Business FT (EBSCO)*; *Inderscience Journals*; *INFORMS Journals*; *John Wiley & Sons, Inc.*; *Primo Central (Ex Libris)*; *SAGE Journals*; *Science Citation Index Expanded (Web of Science)*; *ScienceDirect (Elsevier)*; *SciVerse ScienceDirect (Elsevier)*; *Social Sciences Citation Index (Web of Science)*; *Springer Science & Business Media B.V.*; *SpringerLink*; *Taylor & Francis Online – Journals*; *Web of Science*; *Wiley Online Library*; *ZentrallBlatt OneFile (GALE)*. Foi identificado um conjunto de 10 artigos científicos.

Por fim, procedeu-se à análise dos artigos obtidos nas duas fases, identificando-se a existência de artigos em duplicado (8 artigos científicos). Os grupos estratégicos do setor bancário incide na análise de 24 artigos científicos.

3.3.1. Caracterização dos artigos científicos

Os resultados da análise dos grupos estratégicos do setor bancário incidem na análise de 24 artigos científicos (Anexo IV), com nove estudos sobre o setor bancário norte-americano; dez sobre o espanhol; dois sobre o venezuelano, um sobre o brasileiro, australiano e por último uma análise conjunta do setor bancário, americano, japonês, e da União Europeia.

Os artigos abordam 85 tópicos: o mais abordado foi *Strategic groups* com quinze abordagens, representando 18% do total dos topicos abordados, o tópico *Banking, Performance* abordado quatro vezes, representando 5%; os tópicos *banking, Cluster analysis, Competition, Competitive strategy, Deregulation, Marketing* e *Strategic planning* são abordados três vezes representando 4%; *Dynamic analysis; Firm size; Intergroup rivalry; Resource-based view* são abordados duas vezes representando 2%; e os restantes tópicos são abordados uma vez (*Agility; Asymmetric interactions; Asymmetric rivalry; Bancos Comerciais; Bank (institution); Banking industry; Banking operations; Banking ratios; Banking strategy; Banks and financial institutions; Bilinear spatial models; Business model; California; Classification (of information Clusterwise analyses; Combinatorial optimization; Competitive intelligence; Competitive interactions; Competitive market structures; Conjectural variation; Conjectural variations; Costs; Critical success factors; Data Envelopment Analysis (DEA); DEA weights; Decision making; Decomposition; Decomposition approach; Demand; Dynamic analyses; Efficiency; Empirical Research; Marginal rates e; Within group rivalry*). Cada tópico representa 1% de todos os tópicos.

Os artigos científicos em análise foram publicados nos seguintes jornais científicos: *Strategic Management Journal* (9); *European Journal of Operational Research* (2); os restantes

jornais só têm uma publicação (*Academy of Strategic Management Journal*; *British Journal of Management*; *Dirección y Organización*; *International Journal of Bank Marketing*; *International Journal Science and Technology*; *Journal of Business Research*; *Journal of Forecasting*; *Journal of Modelling in Management*; *Managerial and Decision Economics*; *Omega*; *Oxford*; *Quantitative Marketing and Economics*; e RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP). As publicações são em quatro línguas: inglesa (20), portuguesa (2), francesa (1) e espanhola (1).

Os investigadores com mais publicações são: Grewal, DeSarbo, Más-Ruíz e Ruíz -Moreno com quatro publicações; Zúñiga-Vicente e Prior com duas, os restantes investigadores com uma publicação.

Os artigos científicos são citados 402 vezes por outros. O mais citado é do investigador Mehra, com 110 citações, sendo o artigo de maior relevância (Tabela 9).

Tabela 9: Artigos citados

Investigadores	Citações	Percentagem do total
Mehra (1996)	110	27,36%
McNamara <i>et al.</i> (2002)	59	14,68%
DeSarbo & Grewal (2008)	33	8,21%
Rhee & Mehra (2006)	29	7,21%
Zúñiga-Vicente <i>et al.</i> (2004a)	21	5,22%
Más-Ruíz <i>et al.</i> (2014)	28	6,97%
Zúñiga-Vicente <i>et al.</i> (2004b)	19	4,73%
DeSarbo <i>et al.</i> (2009)	18	4,48%
Serrano-Cinca (1998)	16	3,98%
Epure <i>et al.</i> (2011)	14	3,48%
Hahn & Powers (2010)	12	2,99%
Más-Ruíz & Ruíz-Moreno (2011)	12	2,99%
Tywniak <i>et al.</i> (2007)	8	1,99%
Prior & Surroca (2006)	7	1,74%
LI (2008)	7	1,74%
Ebbes <i>et al.</i> (2010)	4	1,00%
DeSarbo <i>et al.</i> (2008)	3	0,75%
Palacio & Soiano (1997)	2	0,50%

Nota: citações até ao ano de 2016.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.4. Resultados

Os primeiros estudos sobre grupos estratégicos do sistema bancário consideram que a obtenção de resultados acima da média, de forma continuada por parte da banca, está ligada à estrutura económica da indústria. Os grupos estratégicos da banca e seu comportamento coletivo constituíam a base explicativa da existência de diferentes níveis de rentabilidade no setor. Todavia, nunca se obtiveram estudos conclusivos que sustentassem esta hipótese (Mehra, 1996).

No Anexo IV são apresentadas as principais questões e resultados (investigadores; país/períodos analisados; metodologias; questões; e resultados).

Da investigação empírica dos grupos estratégicos do setor bancário ao longo dos anos emergiram duas linhas de investigação. A primeira linha de investigação dedicou especial importância à performance dos membros de um grupo estratégico, enquanto a outra linha de investigação se focou na análise dos comportamentos (Tywoniak *et al.*, 2007). Estes focos de investigação têm sido, no mínimo, inconclusivos, pressupondo-se poderem estar relacionados com a variedade de critérios utilizados para a definição dos grupos estratégicos.

Não foi encontrado um consenso no que concerne à metodologia adequada para definir e medir a rivalidade do setor bancário. O grande desafio para os estrategas será criar uma competitividade assimétrica e utilizá-la para obter uma vantagem competitiva. E, por conseguinte, desenvolver estratégias que tenham em conta as respostas que permitam “medir” a eficácia das suas ações e de “prever” a resposta dos concorrentes (Más-Ruíz *et al.*, 2005).

Os períodos em análise são muito diversos, incidindo em períodos de desregulamentação ou de turbulência de mercado, em que alguns estudos utilizam o teste *M de Box* para demonstrar se houve instabilidade financeira durante o período em análise (Flores-Márquez *et al.*, 2015; Tywoniak *et al.*, 2007; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b). Os estudos realizados em Espanha analisam a turbulência ou ruturas de mercado (1991 a 2006), comparando períodos ou anos de turbulência (Más-Ruíz *et al.*, 2014; Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011; Epure *et al.*, 2011; Ruíz-Moreno *et al.*, 2010; DeSarbo *et al.*, 2008; Prior & Surroca, 2006; Más-Ruíz *et al.*, 2005; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b; Serrano-Cinca, 1998; Palacio & Soiano, 1997).

Os períodos de tempo analisados são muito diversos: Márquez & Gutiérrez (2012) analisa o primeiro semestre de 2008, outros analisam um só ano (Cho & Park, 2012; Martins *et al.*, 2010; DeSarbo & Grewal, 2008; DeSarbo *et al.*, 2008; Tywoniak *et al.*, 2007; Más-Ruíz *et al.*, 2005; McNamara *et al.*, 2002; Serrano-Cinca, 1998). Outros comparam anos (Flores-Márquez *et al.*, 2015; Más-Ruíz *et al.*, 2014; Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011; Ruíz-Moreno *et al.*, 2010; Ebbes *et al.*, 2010; DeSarbo *et al.*, 2009; LI, 2008; Prior & Surroca, 2006; Rhee & Mehra, 2006; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b; Palacio & Soiano, 1997; Mehra, 1996) e há estudos que analisam e compararam períodos de tempo (Epure *et al.*, 2011). Contudo, não é encontrado nenhum estudo empírico que analise períodos antes e após uma crise financeira ou na sequência de uma intervenção externa.

Os dados para a formação dos grupos estratégicos são provenientes dos relatórios e contas dos respetivos balanços, boletins estatísticos e económicos, que permitem a obtenção de uma informação mais precisa relativamente ao processo de decisão (Prior & Surroca, 2006). Porém, encontrou-se uma abordagem cognitiva para identificar as variáveis a utilizar, inquirindo os estrategas das empresas (Rhee & Mehra, 2006; McNamara *et al.*, 2002).

Más-Ruíz *et al.* (2014; 2005), Más-Ruíz & Ruíz-Moreno (2011) e Ruíz-Moreno *et al.* (2010) utilizam dados predominantemente económicos e delimitam a formação dos grupos estratégicos pela dimensão das empresas bancárias, definida pelo valor monetário do total de empréstimos concedidos.

Flores-Márquez *et al.* (2015), Márquez e Gutiérrez (2012), Ebbes *et al.* (2010), Martins *et al.* (2010), DeSarbo *et al.* (2009), DeSarbo e Grewal (2008), DeSarbo *et al.* (2008), Prior e Surroca (2006), Zúñiga *et al.* (2004a; 2004b), McNamara *et al.* (2002) e Mehra (1996) utilizam baterias de dados financeiros e económicos para identificar as variáveis na formação dos grupos estratégicos, e os restantes artigos utilizam uma bateria de dados económicos ou financeiros conforme o objetivo do estudo (Anexo V).

Flores-Márquez *et al.* (2015) utilizam duas dimensões: alcance estratégico, com oito variáveis económicas, e compromisso de recursos, com três variáveis financeiras. Martins *et al.* (2010) agrupam os dados em duas dimensões: estratégica e desempenho. Por sua vez, Ebbes *et al.* (2010), para identificarem os grupos estratégicos, utilizam rácios das variáveis financeiras e económicas divididas em três dimensões: performance, estratégicas e dimensão. Enquanto DeSarbo & Grewal (2008) combinam a utilização de rácios das variáveis financeiras e económicas, Prior & Surroca (2006) utilizam os rácios das variáveis financeiras e económicas, formadas por duas dimensões e três variáveis financeiras de desempenho.

Com uma abordagem cognitiva para a identificação das variáveis chave para a formação dos grupos estratégicos, Rhee & Mehra (2006) utilizam uma análise descritiva de uma bateria de dados económicos e o teste do Qui-quadrado para testar a homogeneidade entre os grupos estratégicos. Zúñiga *et al.* (2004a; 2004b), para identificarem os grupos estratégicos, empregam três dimensões formadas por sete rácios financeiros e económicos, utilizando o MCLUST (*Model-based clustering*), por permitir a otimização de agrupamentos ao longo do tempo de uma forma mais objetiva.

Serrano-Cinca (1998) utiliza técnicas de análise exploratória de dados na obtenção dos grupos estratégicos, com uma proposta de combinação de uma rede neural não supervisionada, *Self-Organizing Feature Maps* (SOFM), com uma análise de *clusters* para uma bateria de dados financeiros. Mehra (1996), para estudar a performance do setor bancário, compara os grupos estratégicos formados a partir de grupos baseados no mercado e grupos baseados em recursos, utilizando rácios das variáveis financeiras e económicas.

A classificação dos grupos estratégicos do setor bancario é apresentada na Tabela 10.

As semelhanças e diferenças sistemáticas existentes entre as empresas e a heterogeneidade competitiva têm implicações na gestão estratégica, explicando as diferenças de desempenho assim como a evolução da estratégia destes grupos ao longo do tempo (DeSarbo *et al.*, 2009). As

diferenças de desempenho entre grupos estratégicos são estáveis ao longo do tempo (Flores-Márquez *et al.*, 2015; DeSarbo *et al.*, 2009; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b). A estabilidade estratégica existente ao nível do grupo e ao nível da empresa é pontuada por um alto grau de instabilidade estratégica durante períodos de grandes perturbações ambientais (Zuniga-Vicente *et al.*, 2004a). Contudo, a concorrência entre as empresas não depende só da sua posição no grupo estratégico. Dado que podem existir sobreposições de grupos estratégicos, a empresa poderá combinar os pressupostos estratégicos de mais do que um grupo estratégico (DeSarbo & Grewal, 2008).

Tabela 10: Classificação dos grupos estratégicos da banca.

Classificação	Características de investigação		Caraterização das dimensões
<i>a posteriori</i>	Bivariada.	Duas dimensões.	Estratégica.
			Estratégica.
			Recursos.
	Multivariada.	Varias dimensões.	Desempenho.
			Estratégica.
			Total dos ativos.
<i>a priori</i>	Multivariada.	Varias dimensões.	Responsabilidade.
			Recursos.
			Mercado.

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise da rivalidade dentro e entre grupos estratégicos é estudada em todas as suas vertentes, identificando os rivais e as estratégias adotadas pelas empresas (Flores-Márquez *et al.*, 2015). Os grupos estratégicos combinam padrões de comportamento em função das características dos seus membros (Márquez & Gutiérrez, 2012), que permanecem relativamente estáveis ao longo do tempo devido às barreiras de mobilidade (Flores-Márquez *et al.*, 2015), impossibilitando uma convergência, conduzindo a diferenças de rentabilidade entre empresas (Prior & Surroca, 2006) e evidenciando a existência de barreiras à entrada nos grupos estratégicos, sendo encontradas profundas diferenças regionais no sistema bancário espanhol (Serrano-Cinca, 1998).

Por outro lado, é encontrada uma interação competitiva assimétrica dentro e entre grupos estratégicos, do tipo *dominant-fringe* (Más-Ruíz *et al.*, 2014). O grau de rivalidade é explicado pela dimensão da empresa influenciando o comportamento competitivo ao nível do poder de mercado, eficiência e diferenciação (Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011). Também são encontrados níveis de desempenho diferentes nos comportamentos, na produtividade, eficiência, e, por último, ao nível da inovação tecnológica (Epure *et al.*, 2011). Contudo, ao longo de um determinado período, pode ser identificada uma certa mobilidade entre grupos estratégicos (Flores-Márquez *et al.*, 2015), em que os custos de mudança dependem da empresa se encontrar dentro do mesmo grupo ou num outro grupo estratégico (Más-Ruíz *et al.*, 2014).

As probabilidades de mudança são simétricas entre os grupos estratégicos (Ebbes *et al.*, 2010), e em determinados momentos de instabilidade também são encontradas estratégias híbridas, com o intuito de obterem um bom desempenho (Flores-Márquez *et al.*, 2015). Por fim, um grupo estratégico poderá co-evoluir estrategicamente explorando diferentes caminhos evolutivos ao longo do tempo (DeSarbo *et al.*, 2009).

As empresas que seguem uma das estratégias genéricas – com um bom planeamento e com uma boa implementação – atingem níveis elevados de desempenho enquanto aquelas com uma estratégia de liderança pelo custo têm melhor desempenho que as empresas dos outros grupos estratégicos (Hahn & Powers, 2010). Assim, uma estratégia baseada nos recursos financeiros próprios permite adotar uma estratégia de posicionamento com base nos custos. Os indicadores de desempenho da rentabilidade dos ativos e do património líquido apresentam um desempenho superior sobre os ativos nos grupos estratégicos formados pelas maiores empresas. O grupo estratégico formado pelo maior banco de crédito público proporciona-lhe uma vantagem competitiva sustentável, possuindo um retorno superior sobre o património líquido (Martins *et al.*, 2010). Assim, as políticas públicas e as decisões regulamentares influenciam as estruturas da indústria através das ações dirigidas às empresas (Tywoniak *et al.*, 2007).

O sistema bancário segue um modelo de concorrência oligopolista (correspondendo na obtenção do lucro num mercado com diferentes bancos que vendem um determinado serviço atuando de forma independente face aos consumidores, com vista a alcançar um objetivo para o seu negócio – lucros, vendas e/ou quota de mercado – utilizando diferentes instrumentos, tais como os preços, a qualidade dos produtos ou dos serviços pós venda) com variações conjunturais de preço, evidenciando um elevado grau de concorrência entre os bancos dentro do mesmo grupo estratégico, antecipando uma conduta agressiva por parte dos rivais dentro do mesmo grupo estratégico aquando de uma mudança de preço (Ruíz-Moreno *et al.*, 2010). Por outro lado, o investimento estrangeiro pode incentivar a expansão do mercado nacional e, ainda, a presença de bancos estrangeiros num segmento específico pode evidenciar oportunidades favoráveis de mercado para os bancos nacionais, incentivando a entrada de novas instituições bancárias nacionais (Li, 2008).

No setor bancário existe a perceção que gestores bancários diferentes têm visões semelhantes e desenvolvem estratégias similares. Os gestores criam estruturas verticais que lhes permitem agilizar os processos de decisão. A criação destas estruturas está também ligada à incapacidade de um indivíduo conseguir, por si só, processar grandes quantidades de informação, simplificando assim as perceções. A simplificação das estruturas, a prazo, acarretará uma diminuição de resultados e uma estrutura mais complexa pode obter melhores resultados. O grau de complexidade cognitiva dos grupos tenderá a ter uma relação positiva com os resultados da empresa, os gestores integrados em modelos mais complexos têm melhores condições para

compreenderem o mercado e estão mais preparados para situações ambíguas com informações inconsistentes (McNamara *et al.*, 2002; Cho & Park, 2012). Neste sentido, os gerentes de desenvolvimento de estruturas estratégicas têm conhecimento do seu grupo estratégico, bem como do seu ambiente competitivo (McNamara *et al.*, 2002).

A relação entre a complexidade de uma estrutura e os resultados alcançados não se pode considerar como linear, dado que essas estruturas estão intimamente dependentes das capacidades e do conhecimento dos membros que as integram. Ao manterem uma estrutura alargada, as empresas tenderão a ter uma maior capacidade de perceber o mercado, e particularmente os seus concorrentes. Um grupo constituído por mais membros tende a obter melhores resultados do que um grupo constituído por menos membros (McNamara *et al.*, 2002). Assim, é da responsabilidade dos gestores a interpretação e as tendências de mercado para definirem as melhores estratégias para as suas empresas, sendo importante avaliar o nível de complexidade das estruturas responsáveis pela elaboração dessas decisões de forma a obter conclusões acerca da sua eficácia (McNamara *et al.*, 2002).

Por conseguinte, um determinado grupo de competidores pode parecer insignificante do ponto de vista de outro grupo estratégico mas, esse mesmo grupo, pode considerar o outro como sendo o seu principal competidor e alvo prioritário dos seus ataques. Deste modo, o desafio mais importante para os estrategas será criar uma competitividade assimétrica e utilizá-la para obter uma vantagem competitiva para a sua empresa (Más-Ruíz *et al.*, 2005), onde a definição estratégica desenvolvida para a aquisição e preservação de vantagens competitivas é conseguida através da diferenciação estratégica (Cho & Park, 2012).

Torna-se evidente que a estratégia competitiva modera a relação entre as operações e as atividades de marketing estratégico com um impacto significativo nos resultados obtidos pela empresa; a estreita ligação entre a definição de uma estratégia competitiva e a operacionalização dessa mesma estratégia torna-se num fator essencial para o sucesso de uma empresa (Rhee & Mehra, 2006).

3.5. Conclusões e implicações

Os estudos do setor bancário são um contributo para a compreensão da estrutura e da dinâmica concorrencial, traduzindo-se numa ferramenta fundamental de análise estratégica.

Os períodos em análise nos 24 artigos são muito diversos, incidindo numa seleção *a priori* dos anos a investigar, com a argumentação de que são períodos de turbulência e de regulamentação dos mercados, comprovados pelo teste *M de Box* (Flores-Márquez *et al.*, 2015; Tywoniak *et al.*, 2007; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; 2004b).

A constituição dos grupos estratégicos pode ser *a posteriori* ou *a priori*. A técnica de formação dos grupos mais utilizada é realizada *a posteriori*, utilizando procedimentos muito diversos, tais como: a dimensão da empresa, análise de *clusters* ou redes neurais, utilizando dados financeiros e económicos provenientes dos relatórios e contas, dos respetivos balanços, boletins estatísticos e económicos do setor bancário. Os dados utilizados são diversos e são selecionados em função do objeto de estudo.

Conclui-se que as duas linhas de investigação – a da performance e a de comportamento – são incoerentes. Esta incoerência está relacionada com os critérios empregues para a formação dos grupos estratégicos

Os estudos podem ser divididos pelos que utilizam dados predominantemente económicos para a formação dos grupos estratégicos, utilizando a dimensão das empresas bancárias que é determinada pelo valor monetário total de empréstimos concedidos (Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011; Ruíz-Moreno *et al.*, 2010) e pelos que utilizam baterias de dados financeiros e económicos para identificar as variáveis para formação dos grupos estratégicos do setor bancário.

Conclui-se que as instituições bancárias seguem diferentes padrões de comportamento estratégico para obter um bom desempenho (Flores-Márquez *et al.*, 2015), combinando padrões de comportamento em função das características dos grupos estratégicos (Márquez & Gutiérrez, 2012).

As melhorias de produtividade bancária são parcialmente justificadas pela inovação tecnológica, estimulando diferentes níveis de desempenho entre os grupos estratégicos (Epure *et al.*, 2011). A dimensão dos bancos explica a existência de diferenças de desempenho nos rácios dos produtos bancários (empréstimos/depósitos) (DeSarbo *et al.*, 2008), afetando o desempenho do grupo estratégico e diminuindo o seu desempenho à medida que as dimensões das instituições bancárias diminuem (Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011).

A implementação de um plano estratégico é importante para o bom desempenho das instituições bancárias que seguem uma das estratégias genéricas, atingindo níveis significativos de desempenho. Mas, os grupos estratégicos com uma estratégia de liderança pelo custo têm um melhor desempenho associado ao plano estratégico e à capacidade de implementação (Hahn & Powers, 2010). Porém, uma estratégia baseada nos recursos financeiros próprios permite adotar uma estratégia de posicionamento assente nos custos, com um bom desempenho dos ativos (Martins *et al.*, 2010). Verifica-se que o desempenho é diferente em grupos estratégicos baseados nos recursos e no mercado. Os grupos estratégicos bancários baseados nos recursos tendem a ser mais estáveis que os baseados no mercado. A alteração das estruturas de recurso de um banco requerer muito mais tempo do que uma simples alteração da estratégia de mercado (Mehra, 1996).

As políticas públicas incorporadas na indústria bancária influenciam a formação dos grupos estratégicos, bem como o comportamento e o desempenho. As decisões regulamentares das políticas públicas influenciam a estrutura da indústria do setor bancário (Tywoniak *et al.*, 2007), com uma relação afirmativa entre a existência de uma estrutura diretiva complexa e o desempenho. A complexidade cognitiva dos dirigentes tenderá a ter uma relação positiva nos resultados da empresa, tendo mais condições para perceberem o mercado, mesmo que este seja ambíguo; a compreensão do ambiente e das ações da concorrência influenciam o sucesso estratégico dos bancos (McNamara *et al.*, 2002).

A escolha estratégica para a obtenção de melhores desempenhos encontra-se condicionada pelas barreiras de mobilidade entre grupos estratégicos, que tendem a ser relativamente estáveis ao longo do tempo (Flores-Márquez *et al.*, 2015), impossibilitando algumas convergências desejadas e que levam a que as diferenças de rentabilidade se acentuem e se mantenham entre os bancos (Prior & Surroca, 2006). Contudo, num ambiente turbulento e de incerteza no sistema bancário, os bancos tendem a desenvolver estratégias provocando uma mudança frequente na composição, bem como no número de grupos estratégicos. Assim, num período em mudança, são encontradas poucas limitações de mobilidade no setor bancário (Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a), existindo diferentes desempenhos devido à mobilidade assimétrica e à rivalidade entre grupos estratégicos (Mehra, 1996).

O comportamento da rivalidade dentro e entre grupos é assimétrico, suportado pela relação dominante entre as instituições bancárias e explicado pela dimensão dos bancos (Más-Ruíz *et al.*, 2014), afetando o desempenho das instituições e dos grupos estratégicos ao nível do mercado, eficiência, diferenciação e contacto multimercado. As instituições bancárias são capazes de antever e antecipar os comportamentos da concorrência (Ruíz-Moreno *et al.*, 2010), reforçando a ideia defendida de que a rivalidade aumenta e o desempenho diminui à medida que a dimensão dos bancos diminui (Más-Ruíz & Ruíz-Moreno, 2011). A rivalidade entre grupos estratégicos é assimétrica numa relação líder/seguidor. Os grupos estratégicos de pequenas instituições bancárias demonstram um maior nível de resposta perante as grandes instituições (as instituições de menor dimensão têm uma resposta mais rápida perante as iniciativas empresariais das grandes instituições bancárias), influenciando a rivalidade assimétrica entre grupos estratégicos, tornando-se num desafio para os estrategas/gestores de topo na criação de uma competitividade assimétrica e na sua utilização para obtenção de uma vantagem competitiva para a instituição bancária (Más-Ruíz *et al.*, 2005).

No sistema bancário existem estratégias híbridas em determinados momentos de instabilidade e turbulência e os bancos alteram as suas estratégias para obterem um melhor desempenho (Flores-Márquez *et al.*, 2015). Estas estratégias híbridas dão origem a grupos

estratégicos híbridos, compostos por instituições bancárias que combinam estratégias de diversos grupos estratégicos.

A concorrência entre instituições bancárias não depende só do grupo estratégico, combinando, assim, os pressupostos de mais que um grupo. As semelhanças e diferenças sistemáticas entre as instituições bancárias e a heterogeneidade competitiva do setor bancário têm implicações na gestão estratégica dos bancos. Os grupos estratégicos híbridos oferecem uma visão crítica e avaliam a estrutura do mercado competitivo por haver empresas de um grupo estratégico a concorrer com outras empresas de outros grupos estratégicos (DeSarbo & Grewal, 2008).

As diferenças sistemáticas de desempenho entre grupos estratégicos e entre instituições bancárias são resultado da escolha da estratégia (Mehra, 1996).

A identificação, a compreensão da concorrência e o desempenho têm um papel fundamental no planejamento e na implementação da estratégia, tornando-se fundamentais na compreensão da competição e na dinâmica competitiva, no âmbito dos grupos estratégicos. A metodologia *Hidden Markov Models* é uma abordagem alternativa que permite percepções mais detalhadas da dinâmica de longo prazo, do comportamento das empresas, identificando a mobilidade entre os grupos estratégicos (Ebbes *et al.*, 2010).

Os grupos estratégicos são delimitados por empresas com recursos semelhantes, agregando a relação existente entre as entradas e saídas para definir os grupos estratégicos. Na sua identificação não basta o reconhecimento das decisões estratégicas do mercado e dos produtos. Há que ponderar a importância relativa atribuída às decisões. Os seus gerentes reconhecem as variáveis geoestratégicas partilhando sistemas de avaliação semelhantes, estabelecendo a configuração do grupo estratégico numa ótica de recursos (Prior & Surroca, 2006).

Por outro lado, os gestores criam estruturas verticais para decodificar e processar grandes quantidades de informação; essa complexidade cognitiva tem uma relação significativa entre os grupos cognitivos e o subsequente desempenho da empresa. Este desempenho positivo proporciona aos gestores condições para enfrentarem situações ambíguas e inconsistentes (McNamara *et al.*, 2002).

Os resultados não são conclusivos nos períodos em que as empresas tenham sofrido transformações ambientais contínuas e radicais; diferenças de desempenho entre grupos estratégicos são estáveis ao longo do tempo. Assim, suportam-se e apoiam-se ambas as abordagens teóricas.

Identifica-se, também, a existência de uma forte associação global nas empresas entre a dotação de recursos e o desempenho acima da média, com a existência de uma lacuna entre a posse de recursos e sua utilização efetiva. Embora os recursos confirmem um grau assimétrico de vantagem competitiva, determinados recursos só se traduzem em vantagem competitiva em combinações

específicas e identificadas, o que pode resultar em dois conjuntos de diferentes competidores no mesmo setor – por recursos e clientes.

As empresas não podem ser rivais na maioria dos segmentos de mercado, não impedindo que procurem entrar em segmentos de mercados dos seus concorrentes por estes possuírem recursos estratégicos e serem potenciais concorrentes num futuro (Mehra, 1996). Contudo, as empresas seguem estratégias de mercado aparentemente diferentes e podem ter interdependências estratégicas nos mercados. Assim, a empresa pode identificar analiticamente seus potenciais rivais: mapeando os grupos estratégicos, os mercados e os comportamentos estratégicos esperados, pode ser melhor compreendida através da aquisição de recursos e capacidades para uma abordagem ao mercado.

O estudo do conceito da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor bancário é relevante no avanço das respetivas teorias, com implicações diretas no planeamento estratégico do setor, sendo este um elemento fundamental que afeta diretamente a tomada de decisão por parte dos estrategas/gestores. Significa um impacto profundo que se reflete no comportamento estratégico das empresas, moldando assim a indústria e a formação dos grupos estratégicos, fornecendo uma alternativa analítica para identificar o posicionamento competitivo da empresa, representando um procedimento sistemático analítico para avaliar as capacidades estratégicas das empresas em termos de vantagem competitiva.

Ressalva-se que uma outra implicação, não menos importante, se traduz na discussão comportamental sobre a natureza da dinâmica competitiva intragrupo e entre grupos estratégicos. Neste sentido, a dinâmica competitiva tem fortes implicações na conduta dos comportamentos das empresas e nos seus resultados, assim como na natureza das interações competitivas entre empresas de um determinado setor de atividade.

Por outro lado, poderá ser orientada para a compreensão do comportamento da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos da banca após a intervenção de um programa de assistência económica e financeira (PAEF) e uma recapitalização; este condicionalismo provocou profundas alterações à atividade bancária, condicionando as estratégias individuais das instituições bancárias de retalho em Portugal. Por último, a pesquisa empírica da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos também permite identificar e prever comportamentos estratégicos da indústria, bem como melhorar a compreensão teórica da dinâmica competitiva das empresas dos grupos estratégicos.

CAPÍTULO 4

DINÂMICA COMPETITIVA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Introdução

Algumas investigações empíricas sobre a teoria dos grupos estratégicos têm explorado diversos setores industriais, analisando as relações, rivalidade, dinâmica competitiva e as decisões estratégicas entre empresas de um mesmo grupo estratégico e/ou entre grupos estratégicos (e.g., Combs *et al.*, 2004; Claver–Cortés *et al.*, 2006; Leask & Parker, 2007; Short *et al.*, 2007; Pătări *et al.*, 2011; Parnell, 2011). Outras exploram as diferenças de desempenho e a estabilidade ao longo do tempo dos grupos estratégicos (e.g., Martins *et al.*, 2010; Más-Ruíz & Sala, 1992; Reger & Huff, 1993). Encontramos também as que exploram as similaridades entre a teoria dos grupos estratégicos e a visão baseada em recursos (e.g., Mehra, 1996; Leask & Parnell, 2005; Martins *et al.*, 2010; Cho & Park; 2012), e, por último, as que tratam os grupos estratégicos como uma ferramenta estratégica para o planejamento e implementação de estratégias competitivas (e.g., Ebbes *et al.*, 2010).

Os estudos fazem uma interpretação estratégica de como as estratégias influenciam os grupos estratégicos de uma determinada indústria, evidenciando a existência de uma certa homogeneidade entre empresas de um mesmo grupo estratégico e de uma heterogeneidade entre grupos estratégicos (Cool & Schendel, 1987; 1988; Cool & Dierickx, 1993; Fiegenbaum & Thomas, 1990; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a).

As evidências científicas de uma homogeneidade intragrupo e de uma heterogeneidade entregrupos estratégicos durante um determinado período temporal conduzem-nos à existência de períodos de estabilidade estratégica na indústria durante esse período. A estabilidade estratégica implica a existência de barreiras à entrada de empresas num determinado grupo estratégico, de barreiras à mobilidade de empresas entre grupos estratégicos e, por conseguinte, com uma certa concentração industrial e uma diferenciação de produto.

Em relação à mobilidade, é importante considerar dois casos particulares. Por um lado, uma empresa que se liberta das barreiras e se move para outro grupo estratégico, sendo obrigada a

avultados investimentos que, por vezes, poderão não compensar ao nível da sua rentabilidade. Esta situação de mobilidade poderá conduzir a que uma determinada empresa pertença a dois ou mais grupos estratégicos, passando, desta forma, a estar na presença de grupos estratégicos híbridos (e.g., DeSarbo & Grewal, 2008). Por outro lado, quando a empresa se encontra “presa” ao núcleo do grupo estratégico, isto é, mais perto do centro do grupo e poderá estar a desenvolver uma estratégia de nicho de mercado.

O estudo da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos de uma indústria pode fornecer um conjunto de esclarecimentos sobre o posicionamento de uma empresa, assim como dos seus concorrentes e, por conseguinte, aumentar a sua capacidade de antecipação, antevendo as ações e reações estratégicas das empresas de um grupo e/ou de um grupo estratégico. Assim, dada a importância do setor bancário, tanto em Portugal como no resto do mundo, bem como a inexistência de estudos empíricos que analisem a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, comparando o setor bancário em dois períodos distintos, antes e após uma intervenção externa, por via de um programa de recapitalização como o PAEF, o objetivo deste capítulo é o de analisar os estudos da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos na banca.

4.1. Dinâmica competitiva

As primeiras investigações preocupavam-se com a compreensão do funcionamento dos mercados económicos e do papel da concorrência. Este debate académico foi liderado pelos economistas que se debruçaram sobre o papel da concorrência (Hayek, 1968; Schumpeter, 1934). Contudo, os estudiosos da estratégia redirecionaram o seu foco para as empresas, estratégias e vantagens competitivas (Porter, 1980; 1985), dando espaço para o surgimento de um novo conceito.

A dinâmica competitiva é consequência de um conjunto de ações e reações competitivas entre organizações que disputam a mesma posição competitiva, ocorrendo dentro de um mesmo setor específico (MacMillan *et al.*, 1985; Bettis & Weeks, 1987; Smith *et al.*, 2001; Chatterjee & Samuelson, 2001). Assim, a dinâmica competitiva, eficiência e eficácia de uma estratégia empresarial são determinadas pela sua posição na indústria e pela antecipação das ações e movimentos dos concorrentes (Hitt *et al.*, 2009; Wiersema & Bowen, 2008; Newbert, 2007; Kalnins & Chung, 2004).

A formulação da estratégia empresarial não passa só por identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, mas também pela construção e manutenção de competências (nucleares) organizacionais. Porter (1980) aborda o tema com uma visão diferente, dando um grande contributo ao introduzir o tema da análise das oportunidades, das ameaças do mercado, dos

fatores críticos de sucesso e do posicionamento da empresa. Introduce também o tema da análise setorial com a análise dos fatores determinantes da rentabilidade da empresa. Contudo, devem ser avaliadas a atividade, a competitividade da oferta e a identificação de algumas vantagens competitivas. Neste contexto, as empresas de um determinado setor encontram-se no centro da rivalidade competitiva (Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Mehra, 1996), em que as vantagens são a chave para a criação de valor (McNamara *et al.*, 2003; Newbert, 2007).

Para que uma empresa possa competir adequadamente num determinado mercado deve decidir com base no conhecimento do estudo do setor em que compete (Porter, 1980; 1991). Por outro lado, nem todas as indústrias são igualmente atrativas. Para analisar a dinâmica competitiva, as ações e reações dos *players* da indústria há que ter em consideração o valor da atividade do setor, combinando três medidas essenciais: (i) o volume de negócios; (ii) a taxa de crescimento; e (iii) o rendimento gerado pelas vendas. Com base neste conceito, Porter (1980; 1991) propõe a análise da atratividade da indústria com o modelo das cinco forças competitivas: (i) ameaças de novos concorrentes; (ii) ameaças de produtos substitutos; (iii) poder negocial dos consumidores; (iv) poder negocial dos fornecedores; e, por último, (v) a rivalidade da indústria. No entanto, nenhuma vantagem é permanentemente sustentável, dado que o seu grau de sustentabilidade competitiva pode ser anulado pela concorrência (McNamara *et al.*, 2003; Newbert, 2007).

Os estudos focalizaram-se nas empresas e nas suas estratégias competitivas. Esta ideia económica, adotada inicialmente, deu origem ao desenvolvimento de uma nova perspectiva de estudos empíricos sobre a rivalidade empresarial mais adequada para explicar o desempenho e as diferenças entre empresas (Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Baum & Korn, 1999; Mehra, 1996; Chen, 1996; Hunt, 1972). Os estudos desenvolvidos baseados neste conceito, bem como os estudos relacionados, ficaram conhecidos como “dinâmica competitiva” dentro da disciplina de gestão estratégica (Ketchen *et al.*, 2004).

Os estudos sobre a temática da dinâmica competitiva foram alvo de investigação a partir de meados da década de oitenta, com um foco nas causas e consequências da rivalidade entre empresas (Bettis & Weeks, 1987; MacMillan, *et al.*, 1985; Smith *et al.*, 2001).

A dinâmica competitiva é traduzida pela rivalidade existente entre empresas, assim como no intercâmbio contínuo de ações competitivas entre concorrentes, tendo por base a ideia de que a rivalidade entre empresas (Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Mehra, 1996) se reflete no intercâmbio contínuo de ações competitivas individuais (Chen & MacMillan, 1992; Ferrier, 2001), com impacto nas pesquisas empíricas da dinâmica competitiva das ações competitivas entre empresas (Baum & Korn, 1999; Chen & MacMillan, 1992; Chen *et al.*, 1992; 2007).

Os estudos da dinâmica competitiva foram alvo de várias abordagens: ação-resposta, competição, concorrência multiponto e a estratégia de grupos (Ketchen *et al.*, 2004). As diferentes áreas de interesse estão unidas por um foco empírico comum sobre o comportamento competitivo das empresas. A ação competitiva é um elemento constitutivo do comportamento concorrencial, que se traduz num veículo através do qual as empresas se envolvem numa rivalidade, com um reposicionamento eventual e com o intuito de criar vantagens competitivas (Chen, 2009; Ferrier *et al.*, 1999; Chen *et al.*, 1992), estimulando o desenvolvimento e a evolução da pesquisa da dinâmica competitiva com foco no comportamento concorrencial das empresas (Young *et al.*, 1996).

Uma outra linha de pesquisa levada a cabo para estudar a competição tem por base a teoria dos jogos que investiga questões competitivas complexas (Baumol, 1982; Kreps *et al.*, 1982; Kreps, 1990). A rivalidade entre empresas reconhece que os rivais desenvolvem respostas às ações das empresas concorrentes (Chatterjee & Samuelson, 2001). Por outro lado, Nair e Filer (2003) defendem a utilização da cointegração de estratégias para analisar o comportamento competitivo de longo prazo das empresas do mesmo grupo estratégico, permitindo uma análise formal a curto e longo prazo das dinâmicas competitivas das mesmas. Assim, foram ultrapassadas as limitações metodológicas do estudo da dinâmica competitiva entre empresas, tendo sido utilizadas as seguintes variáveis estratégicas: a eficiência de custo, as despesas de capital, a intensidade de capital, as exportações e a dimensão das empresas.

Neste contexto, a pesquisa da dinâmica competitiva focalizou-se idealmente nas ações e respostas competitivas (MacMillan *et al.*, 1985; Bettis & Weeks, 1987). Embora estes estudos tenham analisado a competitividade das ações e respostas das empresas com foco centrado na rivalidade, alguns estudos mais recentes focalizam-se na pesquisa sobre aspetos contextuais da rivalidade e nos aspetos dinâmicos de comportamentos competitivos, estratégia de grupos, *clusters* regionais e competição multiponto (e.g., Chen *et al.*, 1992; Ferrier *et al.*, 1999; Ketchen *et al.*, 2004; Chen, 2009).

As respostas competitivas às ações da empresa não podem ser previstas através da participação estratégica no grupo. No entanto, a participação estratégica do grupo apresenta-se como um indicador da forma como as empresas competem entre si. Assim, as respostas das empresas concorrentes não podem ser previstas pelos membros dos grupos estratégicos e as respostas de uma empresa às ações competitivas de outras tanto podem ocorrer entre como dentro do grupo estratégico, evidenciando a existência de poucos obstáculos que impeçam as empresas de responderem às ações competitivas de outros grupos estratégicos.

Neste âmbito, tem-se estudado a existência de grupos estratégicos (Porter, 1979; 1980; McGee & Thomas, 1986; Cool & Schendel, 1987; Mascarenhas & Aaker, 1989; Tang & Thomas, 1992; Day *et al.*, 1999), reconhecendo a sua constituição e a preponderância no interior da indústria

(Cool & Schendel, 1987; Kalaf & Bomtempo, 1999). Assim, a rivalidade da indústria envolve um conjunto de consequências empresariais, provocando um impacto no comportamento estratégico das empresas e na evolução da própria indústria, conduzindo a alterações no desempenho das mesmas (Gimeno, 2002).

A pesquisa sobre a dinâmica competitiva tornou-se uma área de estudo relevante na literatura estratégica (e.g., Kim *et al.*, 1999; Munir, 2003; Nair & Filer, 2003; Ketchen *et al.*, 2004; Zhuang *et al.*, 2006; Norman *et al.*, 2007; He *et al.*, 2006; Finney *et al.*, 2008; Nair & Selover, 2012; Chang & Park, 2012; Meyer *et al.*, 2013; Rixen & Weigand, 2013; Keil *et al.*, 2013; Angeli & Jaiswal, 2013). Podemos definir dinâmica competitiva como sendo um conjunto de ações e de respostas tomadas pelas empresas dentro de um mesmo mercado, tendo em vista a criação de uma posição competitiva sustentável, de longo prazo, através de uma vantagem de difícil imitação (Smith *et al.*, 2001). Por outro lado, a dinâmica competitiva pode ser vista como o conjunto de ações competitivas iniciadas por uma empresa de modo a melhorar a sua posição competitiva relativa ao longo do tempo (Ferrier *et al.*, 1999). As ações competitivas são definidas como movimentos competitivos específicos, iniciados por uma empresa, que são observáveis com o intuito de incrementar a sua posição competitiva relativa (Ferrier & Lee, 2002).

As investigações empíricas evidenciam que as empresas respondem aos seus rivais com ações se possuírem recursos necessários para o fazerem e se tiverem conhecimento dos seus rivais (Chen & MacMillan, 1992; Chen & Miller, 1994; Chen, 1996; Smith *et al.*, 2001). Por outro lado, estas ações e reações duplas permitem estudar de que modo as empresas reagem às ações de cada rival (Hutzschenreuter & Israel, 2009; Smith *et al.*, 2001; Chen & Miller 1994). A rivalidade faz com que as empresas se tornem conscientes da presença umas das outras (Chen, 1996), o que é fundamental para a natureza da dinâmica competitiva (Bergen & Peteraf, 2002).

Porém, Smith (1997) não identifica rivalidade (ações/reações) num grupo estratégico formado por empresas que atuam num nicho de mercado, o que evidencia a existência de possíveis barreiras ou obstáculos que bloqueiam ou dificultam a interação competitiva entre esse grupo estratégico e os outros, sendo que obstáculos não têm qualquer impacto ou influência no bloqueio da rivalidade entre os restantes grupos.

Williams (2007) contribui para o entendimento da dinâmica e das estratégias competitivas, abordando os pré-requisitos necessários para ganhar ou perder quota de mercado e retornos, referindo que “...a competitive dynamics model of prerequisites to gaining and vulnerabilities to losing market share and returns. Identifying opportunities for enhancing market share and returns involves evaluating key characteristics of competitors...” (Williams, 2007, p.139) e que os “Factors influencing these outcomes of competitive dynamics include a variety of actor characteristics, action characteristics and rival characteristics...” (Williams, 2007, p.141).

Com base neste entendimento, o comportamento competitivo e as razões da sua adoção são semelhantes dentro de cada mercado, mas diferentes entre cada dinâmica de mercado (Wiersema & Bowen, 2008).

A teoria da dinâmica competitiva defende que as empresas devem adotar medidas estratégicas quando estão cientes ou têm conhecimento das oportunidades e das ameaças, pelo que devem ser capazes de agir e estar motivadas para fazê-lo. Por um lado, as ações competitivas, que não conhecem as respostas dos rivais geram consequências favoráveis para os atores e, quanto maior for o número de respostas dos concorrentes, maior é a atenuação dos ganhos da sua ação. Por outro, as ações estratégicas de difícil implementação revelam que o compromisso estratégico por parte do ator desencoraja a resposta e as ações estratégicas complexas são imprevisíveis promovendo ganhos de quota de mercado. Por fim, o número de ações que uma empresa realiza está associado positivamente à rentabilidade (Williams, 2007).

Encontramos diferentes velocidades competitivas dentro de um mercado, tendo em conta os comportamentos das organizações relativamente às ações e reações destas dentro de um determinado mercado (Kalnins & Chung, 2004; Wiersema & Bowen, 2008).

Pelo exposto, a dinâmica competitiva contribui para o esclarecimento e compreensão das interações competitivas entre as empresas e os grupos estratégicos de um setor industrial, traduzindo-se no número total das ações tomadas pelos concorrentes de uma empresa ou do grupo estratégico, expressando a pressão que exercem sobre o concorrente, quando a empresa se envolve em ações competitivas (Zuchhini & Kretschmer, 2011; Hsieh & Chen, 2010).

4.2. Principais pesquisas da dinâmica competitiva

Os estudos da dinâmica competitiva na gestão estratégica tiveram início com os trabalhos realizados por MacMillan *et al.* (1985) e Bettis e Weeks (1987).

A dinâmica competitiva tem três características:

- a competição é considerada como uma “dinâmica”, interativa, de ação/reação.
- o foco está nas ações existentes entre as empresas podendo incluir:
 - (i) a introdução de novos produtos ou campanhas publicitárias; (ii) entrada em novos mercados; (iii) mudanças na política de preços; e, por último, (iv) deslocalização ou redesenho de instalações. Essa interação entre as empresas ação/reação é o fundamento da estratégia. Estas ações decididas pelos gestores contrastam com o uso de estatísticas operacionais e financeiras para inferir posturas estratégicas.
- a comparação das empresas ou rivais:

(i) suas posições; (ii) as intenções; (iii) as percepções; e (iv) os recursos, que são fundamentais para analisar os concorrentes, sendo parte integrante da dinâmica competitiva (Chen & Miller, 2012).

Neste sentido, a dinâmica competitiva como premissa a noção de que a estratégia e a posição de mercado de uma empresa devem ser analisadas no contexto da estratégia, e, por último, a relação do posicionamento da concorrência (Chen & Miller, 2012).

As características da dinâmica competitiva apresentadas por Chen e Miller (2012) contrastam com abordagens anteriores sobre a macro-indústria (e.g., análise das cinco forças de Porter (1980)). Na Tabela 11 compara-se a análise das cinco forças e a ótica da dinâmica competitiva.

Tabela 11: Comparação das cinco forças e a ótica da dinâmica competitiva.

Características	Análise de cinco forças	Dinâmica competitiva
Premissas básicas.	A estrutura da indústria determina a concorrência e a rentabilidade.	Competitividade é dinâmica (ou interativa) e relativa; ações/respostas determinantes para o desempenho da empresa.
Nível de análise.	Macro indústria.	Empresa micro ao nível da ação.
Dimensão estratégica.	Variáveis externas	Variáveis interna/externas
Origem intelectual.	Economia da organização industrial.	O trabalho teórico e empírico na gestão estratégica de Schumpeter e da economia austríaca.
Foco.	Cinco forças que compõem a estrutura da indústria.	Ação/reação e/ou ação individual.
Vantagem competitiva.	A vantagem competitiva pode ser criada e sustentada.	A vantagem competitiva encontra-se dependente do tempo e são efêmeras se forem vantagens relativas.
Orientação.	Indústria/meio ambiente.	Consideração balanceada do mercado
Relação entre a empresa.	Simétrico.	Assimétrico.
Estratégia competitiva.	Genéricas.	Reportório de ações e respostas.
Consideração dinâmica.	Comparação entre dois pontos no tempo.	Troca de ações e respostas ou comportamentos interativos entre duas empresas.

Fonte: elaborado pelo autor.

A dinâmica competitiva, ao longo dos anos, tem tido o seu foco em cinco grandes linhas de análise, tendo cada uma contribuído para a compreensão da estratégia da empresa e da dinâmica comportamental da concorrência: a primeira linha, a interação competitiva (ao nível da ação); a segunda linha, comportamento competitivo estratégico (ao nível dos negócios); a terceira linha, a competição *multimarket* e *multibusiness* (ao nível corporativo); a quarta linha, análise integrativa dos concorrentes; e, por último, percepção competitiva (Chen & Miller, 2012).

A interação competitiva (ao nível da ação) tem o seu foco na análise do intercâmbio de ações/reações competitivas, e nas respostas. Sendo uma ação definida como um movimento de mercado específico e detetável, iniciado por uma empresa (introdução de um novo produto ou a entrada num novo mercado), pode prejudicar a participação de mercado de um rival/concorrente ou

reduzir a sua capacidade de antecipar/antever. Assim, uma resposta é um movimento específico, impulsionada por uma ação inicial de uma empresa para defender ou melhorar a sua quota de mercado (e.g., Baum & Korn, 1999; Boyd & Bresser, 2008; Chen & Miller, 1994; Lee *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 1992, 2001; Chen & Miller, 2012).

Na Tabela 12 analisam-se as principais conclusões e perspectivas teóricas analisadas da interação competitiva.

Tabela 12: Interação competitiva ao nível da ação.

Investigadores	Principais conclusões	Tópicos analisados
MacMillan <i>et al.</i> (1985)	A inércia organizacional é influenciada pela radicalidade, complexidade e o desajuste, encontrando-se positivamente relacionada com a pressão estratégica (influenciada pelo ataque estratégico e pelo potencial percebido) e negativamente relacionada com o atraso da resposta para novos produtos imitados facilmente.	Perspetiva da mudança organizacional; processo organizacional.
Chen <i>et al.</i> (1992)	Impacto competitivo, intensidade de ataque e ações táticas aumentam o número de respostas. Os requisitos de implementação reduzem o número e diminuem a velocidade das respostas.	Modelo de estímulo-resposta.
Smith <i>et al.</i> (1997)	A resposta competitiva não pode ser prevista pela adesão ao grupo estratégico. No entanto, a adesão ao grupo estratégico prevê como as empresas competem entre si e a frequência com que realizam ações competitivas (reduzem os preços, guerra e imitam os rivais).	Grupos estratégicos.
Lamberg <i>et al.</i> (2009)	A consistência estratégica está relacionada à sobrevivência organizacional e às eficientes mudanças nos elementos-chave da estratégia.	Teoria evolutiva; economia austríaca; dinâmica competitiva.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na segunda linha, o comportamento competitivo e repertório estratégico (ao nível do negócio) têm o seu foco na empresa ou no negócio, adotando o movimento competitivo individual como o conjunto de disposições da concorrência. O tópico procura descobrir os antecedentes organizacionais e contextuais que impulsionam o comportamento competitivo e os repertórios competitivos e analisar os resultados do desempenho. Os dados de análise são variados, examinando uma grande variedade de movimentos competitivos que as empresas realizam no mercado envolvendo os seus rivais/concorrentes ao longo do tempo.

Na Tabela 13 analisam-se as principais conclusões e o conceptual teórico dos tópicos do comportamento competitivo e repertório estratégico.

Tabela 13: Comportamento competitivo e repertório estratégico (ao nível do negócio).

Investigadores	Principais conclusões	Tópicos analisados
Chen & Miller (1994)	A visibilidade do ataque, a centralidade do ataque e a dificuldade de resposta podem servir como “elos fracos da cadeia”, aumentando as possibilidades de retaliação. Essas variáveis também demonstraram interações que agravam a ameaça de retaliação.	Teoria da expectativa-valência
Miller & Chen (1994)	O bom desempenho passado contribuiu para a inércia competitiva, enquanto uma diversidade de mercados é desencorajador. Os	Aprendizagem organizacional; mudança

	antecedentes de inércia atrasaram a relação às ações táticas versus estratégicas, sendo o primeiro a ser impulsionado pelo desempenho e pela diversidade do mercado e o último pelo crescimento nos mercados.	organizacional; <i>decision-making</i>
Miller & Chen (1996a)	A idade da empresa, a dimensão, a experiência competitiva e o desempenho passado, bem como o crescimento do mercado e a sua diversidade, influenciam a simplicidade das ações competitivas.	Aprendizagem organizacional; teoria da contingência.
Miller & Chen (1996b)	A diversidade de clientes e concorrentes, a dimensão da empresa, os recursos e o crescimento do mercado aumentam a inconformidade das ações competitivas. O tempo decorrido desde a desregulamentação, o crescimento do mercado e o desempenho anterior diminuíram.	Teoria institucional
Barnett (1997)	Os concorrentes mais fortes são mais propensos a sobreviver quando são pequenos; mas a viabilidade e a força competitiva divergem quando as organizações são maiores, conduzindo à sobrevivência dos concorrentes mais fracos.	Ecologia organizacional; adaptação
Ferrier <i>et al.</i> (1999)	Os líderes são mais propensos a serem expulsos quando são menos agressivos em situações competitivas, quando realizam simples ações e agem com lentidão.	Economia austríaca.
Ferrier & Lee (2002)	A heterogeneidade do TMT ⁽¹⁾ modera positivamente a relação entre a simplicidade do papel competitivo e desempenho empresarial.	Perspectiva das escalas superiores
Chen <i>et al.</i> (2002)	A irreversibilidade tem duas dimensões, compromisso interno e o compromisso público, que têm efeitos opostos sobre a probabilidade de resposta, o atraso na resposta e a probabilidade de uma resposta correspondente.	Teoria comportamental; escala do compromisso.
Sirmon <i>et al.</i> (2008)	As vantagens comparativas traduzidas em ações de recursos e ações da gestão afetam o desempenho; esses efeitos são moderados pela paridade de recursos e pela flexibilidade da implantação.	Visão baseada nos recursos
Zhang & Gimeno (2010)	As empresas que enfrentam a pressão dos lucros restringem a produção nos mercados oligopolísticos, mesmo que evitar tais restrições estimulasse a expansão da produção do rival. Assim, as restrições de produção promulgadas em tais circunstâncias tendem a não produzir os efeitos pretendidos.	Teoria da agência
Chen <i>et al.</i> (2010)	Bons e maus desempenhos exibem diferentes tipos de movimentos competitivos; as variações são influenciadas pelas características do mercado.	Pesquisa evolutiva; vantagem temporária; dinâmica competitiva.
Ndofor <i>et al.</i> (2011)	O desvio e a complexidade da ação mede a relação entre a amplitude do recurso tecnológico e o desempenho da empresa.	Visão baseada em recursos; dinâmica competitiva
Haleblian <i>et al.</i> (2012).	A orientação estratégica, a estrutura e os recursos disponíveis de uma empresa influenciam o momento das fusões.	AMC ⁽²⁾

Nota: ⁽¹⁾equipa de gestores de topo, ⁽²⁾consciência-motivação-capacidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

A terceira linha de investigação, a competição *multimarket* e *multibusiness* (ao nível corporativo), tem sido investigada por diversos investigadores (e.g., Baum & Korn, 1999; Bernheim & Whinston, 1990; Evans & Kessides, 1994; Gimeno, 1994, 1999; Gimeno & Woo, 1996a, 1999; Greve, 2008; Haveman & Nonnemaker, 2000; Karnani & Wernerfelt, 1985; Knickerbocker, 1973; Yu *et al.*, 2009). Tem o seu foco teórico nas empresas e como estas operam nos mercados, reconhecem sua interdependência e adaptam as suas interações competitivas para

minimizar os riscos de uma escalada de retaliações. Assim, os competidores mais próximos evitam entrar numa rivalidade intensa. Por outro lado, as empresas que interagem em múltiplos mercados são menos agressivas umas com as outras do que aquelas que interagem em um ou alguns mercados (Baum & Korn, 1996).

Na Tabela 14 analisam-se as principais conclusões e o conceptual teórico dos tópicos da competição *multimarket* e *multibusiness*.

Tabela 14: Competição *multimarket* e *multibusiness* (ao nível corporativo).

Investigadores	Principais conclusões	Conceptual teórico
Gimeno & Woo (1996)	A semelhança estratégica aumenta a intensidade da rivalidade, enquanto o contacto <i>multimarket</i> diminui. O efeito da similaridade estratégica sobre a intensidade da rivalidade pode ser tendencioso se o efeito do contacto <i>multimarket</i> não for levado em consideração.	<i>Hypercompetition</i> ; grupos estratégicos; competição <i>multimarket</i> .
Yu & Cannella (2007)	A velocidade da resposta de uma MNE ⁽¹⁾ a um ataque de rivais é influenciada por fatores relacionados com os recursos e com o mercado	AMC ⁽²⁾
Yu <i>et al.</i> (2009)	A distância cultural e as restrições regulamentares modelam a relação entre o contacto <i>multimarket</i> e a agressividade competitiva.	Competição <i>multimarket</i> ; negócios internacionais; paciência mútua.

Nota: ⁽¹⁾ empresas multinacionais, ⁽²⁾ consciência-motivação-capacidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

A quarta linha de investigação, a análise integrativa dos concorrentes também tem sido abordada nos estudos estratégicos e organizacionais (e.g., Chen, 1996; Silverman & Baum, 2002; Peteraf & Bergen, 2003; Chen *et al.*, 2007; Capron & Chatain, 2008; Markman *et al.*, 2009; Semadeni & Anderson, 2010; Upson *et al.*, 2011). A pesquisa tradicionalmente tem o seu foco principal nos perfis estratégicos estáticos ou capacidades das empresas, utilizando muitas das vezes a análise SWOT - forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Estas análises têm apenas ligações ténues aos comportamentos competitivos. Para enfrentar este desafio, Chen (1996) propôs um modelo que unisse duas construções específicas da empresa, derivadas da teoria: (i) a semelhança de mercado; e (ii) a similaridade de recursos.

Na Tabela 15 analisam-se as principais conclusões e o conceptual teórico dos tópicos da análise integrativa dos concorrentes.

Tabela 15: Análise integrativa dos concorrentes

Investigadores	Principais conclusões	Conceptual teórico
Peteraf & Bergen (2003)	As possibilidades de substituição de recursos permitem a obtenção de sustentabilidade na vantagem competitiva. A concorrência é conduzida não por semelhanças no tipo de recurso, mas por semelhanças na funcionalidade de recursos.	Visão baseada em recursos.

Chen <i>et al.</i> (2007)	A tensão competitiva percebida é influenciada pelos efeitos independentes e interativos de três fatores: escala relativa de um rival, quantidade de ataques do rival e da capacidade do rival de conter e contrariar o ataque.	AMC ⁽¹⁾
Upton <i>et al.</i> (2011)	A semelhança de mercado e a semelhança de recursos influenciam a probabilidade de estabelecer uma posição num novo mercado.	Dinâmica competitiva.

Nota: ⁽¹⁾ consciência-motivação-capacidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

A última linha de investigação, a percepção competitiva, tem o seu foco no comportamento das empresas, envolvendo a concorrência para analisar as ações competitivas, respostas que ocorrem ao nível das ação/reação das empresas ou na corporação *multibusiness*, e ainda a observação das motivações e das cognições dos atores que iniciam uma resposta às ações competitivas, estando estas relacionadas diretamente com as percepções humanas (e.g., Miller & Droge, 1986; Staw, 1991).

A estratégia organizacional adotou uma perspectiva de investigação da competição de Reger (1990) do posicionamento competitivo, dos grupos estratégicos (e.g., Reger & Huff, 1993), e, por último, da rivalidade da indústria.

Na Tabela 16 analisam-se as principais conclusões e o conceptual teórico dos tópicos da percepção competitiva.

Tabela 16: Percepção competitiva

Investigadores	Principais conclusões	Conceptual teórico
Porac <i>et al.</i> (1989)	Só através da pesquisa multidisciplinar que integra recursos, o poder e teorias cognitivas das dinâmicas industriais, se podem entender as fontes de declínio industrial e revitalização.	Grupos estratégicos; cognição organizacional
Gimeno (2004)	A co-especialização dos parceiros determina a natureza das alianças e a evolução da concorrência dentro de uma rede de alianças.	Economia de custos de transações; teoria do intercâmbio social.
Livengood & Reger (2010)	O portefólio competitivo partilhado, relacionado ao domínio da identidade e ao valor psicológico da gestão de uma empresa, aumenta a consciencialização, a motivação e a capacidade de responder às ações dos concorrentes.	Teoria da identidade
Marcel <i>et al.</i> (2011)	As diferenças nos quadros cognitivos dos executivos influenciam a rapidez de como os executivos comprometem a empresa ao desafiar a ação de um adversário.	Cognição gerência
Tsai <i>et al.</i> (2011)	A incorporação competitiva estrutural e a estrutura focada num determinado rival estão positivamente associadas à perspicácia da empresa em relação a esse rival.	Integração competitiva

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 17 analisam-se as cinco grandes linhas de pesquisa da dinâmica competitiva, destacando a composição de cada tópico de pesquisa e como estes se vinculam.

Tabela 17: Pesquisa de dinâmica competitiva.

Linhas de pesquisa	Tópicos		Finalidade	Resultado
Interação competitiva.	Previsão competitiva resposta.		Ataque; atacante; defensor.	<i>Performance da empresa</i>
	Irreversibilidade.		Económico; organizacional; psicológico; socioeconómico.	
Comportamento competitivo e repertório estratégico.	Comportamento competitivo estratégico.		Processamento de informação; dimensão; agressividade.	
	Repertório estratégico.		Inércia; não conformidade; simplicidade; sequência de movimentos.	
Competição <i>multimarket</i> e <i>multibusiness</i> .	Competição <i>multimarket</i> .		Desvio de recursos; esfera de influência; MNE ⁽²⁾ rivalidade; investimento estrangeiro direto; entrada no mercado.	
Análise integrativa dos concorrentes	Problemas de recursos no mercado	Comparação diádica;	Consciência-motivação-capacidade.	
		Análise do cliente; Competição TMT ⁽¹⁾ ; Negócios internacionais.	Assimetria competitiva.	
Percepção competitiva	Percepção humana		Preocupações psicológicas: AMC ⁽³⁾ ; tensão percebida. Percepção competitiva; dinâmica TMT ⁽¹⁾ . Intensidade subjetiva da rivalidade.	

Nota: ⁽¹⁾ equipa de gestores de topo, ⁽²⁾ empresas multinacionais, ⁽³⁾ consciência-motivação-capacidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Chen e Miller (2012) estabelecem uma ligação entre os aspetos micro-comportamentais e macro-organizacionais da concorrência e da cooperação, propondo um modelo conceptual de competição mais abrangente, desfrutando de um compromisso: demografia; teoria da identidade; teoria das redes institucionais e das perspectivas das organizações. Propõem uma articulação da dinâmica competitiva entre micro e macro, apresentando os elementos de uma possível plataforma de pesquisa (Tabela 18).

Tabela 18: Integração de estudos de micro e macro-organização.

	Micro-fatores		Macro-factos	
	Individual	Grupo	Organizacional	Extra-organizacional
Consciência.	Experiência do ator.	Intercâmbio de	Alta heterogeneidade da	Conexões rede-

		informações entre grupos.	equipe.	vínculo vs. ligação com os <i>stakeholders</i> .
	Posse do ator.	TMT ⁽¹⁾ ou diversidade de grupo.	Rotinas de digitalização; sistemas de informação.	
	Preconceitos cognitivos.		Dispositivos colaborativos e de coordenação.	
Foco teórico.	CEO efeitos comportamentos económicos.	Demografia TMT ⁽¹⁾	Demografia TMT ⁽¹⁾ Informática-processamento Visualizações. Teoria da contingência.	Teoria da rede. Teoria da <i>embeddedness</i> social.
Motivação.	Personalidade do ator. Necessidade estrutura; posição; carreira; riqueza; identidade do papel; perfil de risco.	Coesão e moral do grupo. Identidade de grupo.	Estrutura do relatório; responsabilidades. Sistema recompensa. Cultura organizacional; definições do “relvado”.	História dos compromissos competitivos. Contexto institucional.
Foco teórico.	Comportamentos económicos. Teoria da Motivação. Teoria da identidade.	Teoria da identidade social.	Teoria da agência. Cultura da organização. Perspetiva dos recursos humanos.	Teoria da identidade social. Lógicas institucionais. Teoria institucional.
Capacidade.	Treino do ator; conexões; relacionamentos; perícia, habilidades.	Estabilidade de grupo e conhecimento tácito. Comunicação intra-grupo.	Recursos e capacidades das firmas. Capacidades dinâmicas; capacidades dependentes da trajetória.	Alianças, estado riqueza, desenvolvimento da infraestrutura. Pontos fortes dos concorrentes.
Foco teórico.	Teoria da aprendizagem. Teoria da rede. Teoria <i>Stakeholder</i> .	Visão baseada em recursos. Teoria das redes.	Visão baseada em recursos. Capacidades dinâmicas. Análise da cadeia de valor.	Análise competitiva. Teoria institucional. Economia Industrial.

Nota: ⁽¹⁾ equipa de gestores de topo.

Fonte: adaptado de Chen & Miller (2012).

A pesquisa da dinâmica competitiva carece de uma estrutura concetual que possa ampliar o alcance do campo para uma abordagem mais ampla e de acordo com o novo ambiente competitivo, a globalização e o crescente entretece dos estrategas/gestores, configurando duas forças económicas e empresariais obrigam a uma conceptualização mais ampla da concorrência (Chen & Miller, 2014).

Neste sentido, com base em trabalhos anteriores (e.g., Baum & Korn, 1996; Chen & Miller, 2012; Dyer & Singh, 1998; Ferrier, 2001; Gimeno, 2004; Markman *et al.*, 2009; Tsai *et al.*, 2011), Chen e Miller (2014) propõem um quadro para o estudo empírico da dinâmica competitiva ao longo de cinco dimensões: (i) objetivos de competição; (ii) modo de competir; (iii) lista de atores; (iv) conjunto de ferramentas de ação; e, por último, (v) horizonte temporal de interação, com o intuito de comparar os modos de rivalidade, competitivo-cooperativo e a concorrência relacional.

As dimensões da tabela 19 fornecem uma base para a recontextualização dos estudos da dinâmica competitiva.

Tabela 19: Três visões da dinâmica competitiva.

Dimensão	Rivalidade	Competitivo-cooperativo	Relacional
Alvo	Apropriação	Vantagem competitiva	<i>Raise all boats.</i>
Modo.	Ataque, retaliação, evite o ataque.	Cooperar ou cooptar.	Competir e cooperar simultaneamente no mesmo ato, dependendo das reações dos rivais.
Atores.	Concorrentes.	Parceiras e aliança.	Conjunto de <i>stakeholders</i> , e.g., clientes, público, fornecedores, governos.
Conjunto de ferramentas.	Em grande parte económico, geralmente dentro da indústria e fronteiras tecnológicas.	Políticas económicas, que por vezes abrangem fronteiras setoriais.	Social e ideológico, permitindo uma significativa redefinição de fronteiras industriais e tecnológicas.
Horizontes temporais.	Curto termo.	Intermediário.	Curto prazo para construir a longo prazo, e vice-versa.

Fonte: adaptado de Chen & Miller (2014).

As motivações dos atores para uma determinada escolha serão impulsionadas por incentivos organizacionais, crises, transformações da indústria, costumes culturais, capacidades dos atores que serão uma função dos recursos e experiências organizacionais (ou industriais), bem como conexões culturais e sociais (Chen & Miller, 2014).

Por outro lado, o efeito multiplicativo entre os componentes de consciencialização, motivação e capacidade, quando não é edificado o modo competitivo relacionado, será suprimido (Chen & Miller, 1994). Esta interdependência deve ser levada em conta na análise do modelo proposto por Chen e Miller (2014).

Na Tabela 20 é apresentada a estrutura de proposições relacionais.

Tabela 20: Estrutura de proposições relacionais.

	Consciência	Motivação	Capacidades
Organização	Estrutura organizacional e sistemas.	Governança, cultura, incentivos.	Recursos estratégicos e capacidades.
Indústria	Proximidade física	Crise e nascimento.	Ambientes ricos em recursos.
Cultura	Criação e socialização.	Valores e costumes.	Experiência e prática.

Fonte: adaptado de Chen & Miller (2014).

Com o aumento da competitividade, o tempo de vida das empresas tendencialmente diminui. Porém, existem empresas que conseguem sobreviver, identificando as melhores posições competitivas e mantendo uma vantagem competitiva de longo prazo. Brito & Brito (2014) decompõem o efeito da empresa individual numa modelagem hierárquica para identificar as

diferentes escolhas estratégicas e as mudanças entre vantagem/desvantagem de longo prazo (1990-2009).

Brito e Brito (2014) exploram a competitividade, a dinâmica e a sobrevivência, analisando as implicações da criação de valor e as decisões de apropriação de valor no desempenho da combinação dos negócios. A dinâmica competitiva foi abordada analisando dados longitudinais e a sobrevivência foi analisada selecionando as empresas que permaneceram ativas ao longo de 20 anos. Eles argumentam que o crescimento e a rentabilidade podem ser resultados complementares da criação de valor, combinando a rentabilidade e a variação de participação no mercado, revelando, igualmente, a importância no desenvolvimento de diferentes capacidades ao longo do tempo (Tabela 21). Por outro lado, a relação *de trade-off* e a complementaridade dos resultados de desempenho pode resultar da capacidade de explorar oportunidades de mercado (Cao *et al.*, 2009; Taylor & Helfat, 2009). Os resultados do estudo de Brito e Brito (2014) revelam que a maioria das empresas é incapaz de manter vantagem/desvantagem por períodos longos, revelando um perfil conservador de competitividade, sugerindo diferentes estratégias entre os grupos.

Tabela 21: Principais implicações da dinâmica competitiva/sobrevivência.

Dinâmica competitiva e sobrevivência.	Implicações
	O crescimento e a rentabilidade podem ser resultados complementares da criação de valor.
	A criação de valor torna-se importante no desenvolvimento de diferentes capacidades ao longo do tempo.
	Desempenho pode ser resultado da capacidade de exploração e da exploração de oportunidades de mercado.
	A estratégia de apropriação de valor não deve comprometer a exploração de oportunidades de crescimento.
	O valor criado pelas empresas pode influenciar a sobrevivência.
	A vantagem competitiva pode não persistir.
	Capacidade de crescimento fraca dos operadores históricos quando enfrentam novos concorrentes no mercado.
	A concorrência afeta as empresas de forma diferente ao longo do tempo.
	O aumento da concorrência não afeta todas as empresas de igual modo; as empresas há mais tempo no mercado e a posição de paridade foi crucial para a sobrevivência.
	As empresas competem por recursos e mercados, procurando cobrir seus custos e sobreviver.
	A sobrevivência pode ser outra dimensão do desempenho.

Fonte: elaborado pelo autor.

As empresas que permanecem mais tempo no mercado enfrentaram desafios ambientais ao longo da sua vida, respondendo de formas diferentes, com decisões bem-sucedidas/infelizes para o negócio. Procuram identificar estratégias que as levem a adquirir uma vantagem competitiva de longo prazo, acumulando ativos e poder de mercado, de modo a obter economias de escala (Geroski *et al.*, 2010).

Por último, a inércia estrutural das empresas pode implicar dificuldades nos ambientes dinâmicos e, a longo prazo, as empresas há mais tempo no mercado acabaram por ser superadas por novas organizações empreendedoras, enfatizando a importância de sobreviver e de permanecer competitiva ao longo do tempo (Fleck, 2004).

4.3. Dinâmica competitiva dos grupos estratégicos

As empresas estão em permanente interação com os seus concorrentes, empenhadas na defesa e em constantes ataques e contra-ataques com os seus rivais, disputando um posicionamento competitivo (Smith *et al.*, 1991; 2001). As interações provocam um conjunto de ações e reações, fomentando reações por parte dos seus rivais ou concorrentes por um posicionamento competitivo, alimentando assim um conjunto de interações concorrenciais (Chen *et al.*, 1992; Yu & Cannella, 2007). Como resultado dessas interações competitivas, as empresas lutam de uma forma ativa por uma vantagem competitiva, visando a rentabilidade, liderança ou lutando por quotas de mercado (Chen & Hambrick, 1995; Ferrier, 2001).

A compreensão destes mecanismos é um fator essencial no entendimento do mercado e da concorrência (Chen, 1996; Smith *et al.*, 2001; Ketchen *et al.*, 2004). Só com este sentido é que as empresas podem adquirir vantagens competitivas, que se possam traduzir numa sustentabilidade a longo prazo da estratégia empresarial adotada nos estudos na área temática da estratégia redirecionam o seu foco para a perspetiva organizacional, focalizando-se nas empresas e tendo por base o estudo das vantagens competitivas (Porter, 1980; 1985).

Hunt (1972) identificou que um setor individual pode agrupar-se em grupos estratégicos, argumentando que os grupos estratégicos poderiam ser formados por empresas de um determinado setor com estratégias semelhantes. Neste sentido, uma indústria pode ser vista como uma composição de *clusters* ou grupos, que seguem uma estratégia similar em termos das suas variáveis estratégicas de decisão, sendo um instrumento analítico para estudar a concorrência existente numa indústria e proporcionar a operacionalização da estratégia (Porter, 1980; 1985; Kalaf & Bomtempo, 1999).

Embora o estudo dos grupos estratégicos fosse conhecido, a partir de meados de 1980, o foco incidiu nas causas e consequências da rivalidade entre empresas (e.g., Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Mehra, 1996), cuja abordagem ficou conhecida por ‘dinâmica competitiva’.

Neste contexto, diversos estudos têm sido desenvolvidos (e.g., Cool & Schendel, 1987; Mascarenhas, 1989; Sudharshan *et al.*, 1991; Tallman & Atchison, 1996; Vicente & Puerta, 2001) com o objetivo de analisar a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos na procura de explicar a formação dos mesmos, tendo por base uma orientação estratégica.

Algumas investigações analisam o estudo da estrutura interna dos grupos (e.g., Cool & Schendel, 1987; McNamara *et al.*, 2003), enquanto outras analisam o papel do grupo na orientação estratégica na tomada de decisão no comportamento concorrencial da empresa (e.g., Baum & Lant, 1995; Fiegenbaum & Thomas, 1995; Porac *et al.*, 1994) e no comportamento da dinâmica competitiva do grupo estratégico num período temporal (e.g., DeSarbo *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2002; Fiegenbaum & Thomas, 1993; Mascarenhas, 1989; Oster, 1982). Outra perspectiva analisa a rentabilidade das empresas entre grupos estratégicos tendo em conta as barreiras à mobilidade (Prior & Surroca, 2006).

A investigação dos grupos estratégicos demonstra que as empresas reagem de forma diferente às ações dos seus rivais, sejam elas protagonizadas por empresas do mesmo grupo estratégico ou de outro grupo estratégico (e.g., Leask & Parker, 2007; Smith *et al.*, 1997; Porac *et al.*, 1995; 1994; Cool & Dierickx, 1993).

Na Tabela 22 identificam-se os principais estudos sobre a dinâmica dos grupos estratégicos. Este foco emerge da pesquisa da compreensão das mudanças na estratégia do grupo estratégico, da associação estratégica do grupo e/ou do número de grupos estratégicos ao longo do tempo (Mascarenhas, 1989).

Tabela 22: Síntese da dinâmica dos grupos estratégicos da banca.

Investigadores	Períodos de análise	Análise de dados	Principais conclusões / dinâmica
Más-Ruíz (1999)	Espanhol, 1984 – 1991, 24 bancos em 1984 e 22 bancos em 1991, quatro subperíodos (1984; 1985 – 1986; 1987 – 1988; 1989 – 1991).	(i) períodos estáveis identificados pela homogeneidade do vetor e covariância médios; (ii) análise de <i>clusters</i> para identificar grupos; e (iii) análise de variância (ANOVA) para explicar as diferenças intergrupais.	A estrutura dos grupos estratégicos muda ao longo dos anos em termos de número, composição e estratégia.
Zúñiga-Vicente <i>et al.</i> (2004a)	Espanhol, 1983 – 1997, 92 – 103 bancos.	(i) <i>M Box's</i> e teste <i>T2 de Hotelling</i> para verificar homogeneidade de covariâncias e as médias das estruturas; e (ii) análise de <i>clusters</i> para identificar grupos estratégicos.	A estabilidade estratégica existe ao nível do grupo e ao nível da empresa, pontuado por um alto grau de instabilidade estratégica durante o tempo de grandes perturbações ambientais.
Zúñiga-Vicente <i>et al.</i> (2004b)	Os bancos privados espanhóis, 1983 – 1997, 136 bancos.		Diferenças de desempenho entre grupos estratégicos são estáveis ao longo do tempo.
Más-Ruíz <i>et al.</i> (2005)	Espanha, 1994	(i) Grandes (depósitos > 2 mil milhões de pesetas); médio (415 mil milhões de pesetas <= depósitos <= 2 mil milhões de pesetas); pequena (depósitos < 415.000 milhões de pesetas); (ii) índice de <i>Lerner</i> (descreve a relação entre	Rivalidade entre os padrões de grupos estratégicos.
Más-Ruíz & Moreno (2011)	Espanha, 1992 – 1998		Níveis baixos de intensidade competitiva e elevados desempenhos em empresas que compõem grupos com empresas de grandes dimensões (poder de mercado, eficiência,

		elasticidade e a margem de preço para uma empresa	diferenciação e contacto multimercado).
Más-Ruíz <i>et al.</i> (2014)	Espanha, 1992, 1994	maximizar o lucro) do banco no mercado de empréstimos.	A rivalidade dentro e entre grupos é assimétrica, suportando a relação dominante entre empresas.
DeSarbo & Grewal (2008)	Estados Unidos, Nova Jersey, Nova Iorque e Pensilvânia, <i>COMPUSTAT Banks Database</i> para o ano de 2001, 131 bancos.	(i) índices de liquidez e alavancagem; (ii) o portfólio de produtos de empréstimos; e (iii) o portfólio de produtos de depósitos. Utilização da relação atual dos ativos, passivos para captar liquidez e às relações entre: (i) dívida em capital; (ii) empréstimos totais ao ativo total; e (iii) despesas de juros para os ativos totais como indicadores do rácio de alavancagem.	A concorrência entre as empresas não depende só do grupo estratégico, mas também da sobreposição desse grupo estratégico com outros grupos estratégicos, combinando, assim, as receitas estratégicas de mais que um grupo.
DeSarbo <i>et al.</i> (2009)	Estados Unidos, Nova Iorque, Ohio e Pensilvânia, 1995, 1999, 2003	(i) o número de grupos estratégicos; (ii) as dimensões em que se baseiam os grupos estratégicos; e (iii) a evolução da estratégia destes grupos ao longo do tempo.	Apresentar diferentes caminhos evolutivos ao longo do tempo. Análise <i>post hoc</i> mostra diferenças pronunciadas no desempenho da empresa em todos os cinco grupos estratégicos derivados.

Nota: foram excluídos os estudos que não são referentes ao setor bancário e utilizam alguma técnica analítica de dados para derivar grupos estratégicos ao longo do tempo; aqueles que dependem de julgamento de investigador e a dinâmica do estudo está de acordo com uma classificação *a priori*; os estudos que têm dados dinâmicos, mas não estudam a dinâmica de grupo estratégica.

Fonte: elaborado pelo autor.

O desenvolvimentos teórico recente no domínio dos grupos estratégicos parece sugerir que a adesão estratégica do grupo é suscetível de ser relativamente estável ao longo do tempo e que as empresas de um grupo co-evoluem estrategicamente apresentando diferentes caminhos evolutivos ao longo do tempo (DeSarbo *et al.*, 2009).

A rivalidade da indústria de um determinado setor durante um período desregulamentado, o comportamento das empresas de um grupo estratégico e o comportamento entre grupos são assimétricos. Os grupos dominantes esperam uma forte retaliação das empresas do próprio grupo, mas com uma grande apetência estratégica na minimização das respostas das empresas de um grupo de menor dimensão (Más-Ruíz *et al.*, 2014). Neste contexto, a dimensão dos grupos estratégicos é determinante em indústrias complexas que se encontram em mudança ou num setor desregulamentado. Assim, os gestores devem analisar o ambiente competitivo a partir do ponto de vista de cada grupo estratégico concorrente (Más-Ruíz *et al.*, 2005). Por outro lado, as empresas de um determinado grupo estratégico são capazes de antecipar a rivalidade no meio do grupo e esses comportamentos competitivos são detetados por empresas de outros grupos estratégicos (Más-Ruíz & Moreno, 2011).

As respostas competitivas às ações de outras empresas não podem ser previstas através da participação estratégica no grupo. No entanto, a participação estratégica do grupo apresenta-se como um indicador da forma como as empresas competem entre si. As respostas de uma empresa às ações competitivas de outra tanto podem ocorrer entre como dentro do grupo, isto é, as empresas tanto respondem às ações de empresas rivais de outros grupos como às empresas do mesmo grupo, existindo poucos obstáculos que impeçam as empresas de responderem às ações competitivas de outros grupos estratégicos. Contudo, existe a possibilidade de barreiras que dificultam a interação competitiva (Smith *et al.*, 1997).

Tendo em conta outro ponto de vista, as empresas de um determinado grupo estratégico que não possuam recursos próprios robustos encontram-se numa posição intermédia, com a possibilidade de concorrerem numa estratégia de diferenciação (Martins *et al.*, 2010).

Neste contexto, os grupos compostos por empresas de grande dimensão têm uma baixa intensidade competitiva, tendo em conta o seu poder no mercado. A rivalidade entre empresas concorrentes não depende só das suas posições no meio do grupo estratégico, porque estes podem justapor-se uns aos outros, isto é, pode haver a sobreposição ou interceção de grupos estratégicos (DeSarbo & Grewal, 2008). Por outro lado, as empresas não podem ser rivais em todos os segmentos de mercado, mesmo que procurem entrar em segmentos de mercado da concorrência, por estes serem dotados de recursos estratégicos, evidenciando, assim, serem potenciais concorrentes.

A visão baseada nos recursos da empresa não substitui mas apenas complementa a visão económica convencional da estrutura de mercados. Na compreensão dos grupos estratégicos os recursos só têm valor quando são implantados em determinados mercados (Mehra, 1996). Os padrões competitivos da indústria, dos grupos estratégicos baseados em recursos e dos grupos estratégicos apoiados no mercado, tendo em conta a rivalidade e o desempenho, são explicados pelas variações de desempenho das empresas na indústria.

As empresas devem adotar medidas estratégicas quando estão convictas ou têm conhecimento tanto das oportunidades como das ameaças, pelo que devem ser capazes de agir e estar motivadas para fazê-lo. As ações competitivas sem respostas dos rivais geram consequências favoráveis e, quanto maior for o número de respostas dos concorrentes, maior é a atenuação dos ganhos da ação. Por outro lado, as ações estratégicas que encontram dificuldades na sua implementação e que não são comprovadas revelam que o compromisso estratégico por parte do ator desencoraja uma resposta. As ações estratégicas complexas e imprevisíveis promovem ganhos de quota de mercado e o número de ações que a empresa implementa está positivamente associado à rentabilidade (Williams, 2007).

A dinâmica competitiva reflete o constante intercâmbio competitivo e contínuo de ações e reações competitivas entre empresas (Chen & MacMillan, 1992; Ferrier, 2001), tornando-se num estudo de competitividade das empresas (Baum & Korn, 1999; Chen & MacMillan, 1992; Chen *et al.*, 1992; 2007). A investigação da dinâmica competitiva tem estudado o comportamento entre empresas concorrentes através da análise das movimentações competitivas das empresas. Os estudos adotaram a ideia de que a rivalidade entre empresas (e.g., Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Mehra, 1996) se reflete no intercâmbio contínuo de ações competitivas individuais (Chen & MacMillan, 1992; Ferrier, 2001). Com esta noção, os estudos tiveram um impacto nas pesquisas empíricas da dinâmica competitiva das ações competitivas entre empresas (Baum & Korn, 1999; Chen & MacMillan, 1992; Ferrier, 2001).

A dinâmica competitiva é consequência de um conjunto de ações e reações competitivas entre empresas lutando pela mesma posição no mercado (MacMillan, *et al.*, 1985; Bettis & Weeks, 1987; Smith *et al.*, 2001, Chatterjee & Samuelson, 2001). Neste âmbito, podemos argumentar que na dinâmica competitiva, a eficiência e a eficácia de uma estratégia empresarial são determinadas pela sua posição competitiva na indústria, assim como por uma antecipação das ações e movimentos dos concorrentes (Hitt *et al.*, 2009; Wiersema & Bowen, 2008; Newbert, 2007; Kalnins & Chung, 2004) que ocorrem nos grupos estratégicos.

Claramente, as empresas de um determinado setor industrial encontram-se no centro da dinâmica competitiva (Más-Ruíz *et al.*, 2014; 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Mehra, 1996), em que as vantagens competitivas são a chave para a criação de valor (McNamara *et al.*, 2003; Newbert, 2007). Porém, a investigação da dinâmica competitiva tem atribuído pouca relevância ao estudo do comportamento das empresas no ambiente competitivo. O seu foco tem-se limitado aos aspetos contextuais do crescimento da indústria e às barreiras de entrada de novos concorrentes. O ambiente competitivo assume um papel determinante nas movimentações competitivas entre empresas. Esta ideia considera a existência de perturbações ambientais, de mudanças empresariais e influências diretas nas ações competitivas (Meyer, 1982; McGrath *et al.*, 1998; Quinn, 1980; Hsieh & Chen, 2010; Zuchhini & Kretschmer, 2011).

É importante considerar duas implicações no efeito do comportamento empresarial. Quando ocorre uma perturbação no mercado existe um efeito direto na tomada de decisão de medidas competitivas e as empresas são confrontadas com um conjunto de novas oportunidades, com a necessidade de procurarem forma de se anteciparem aos concorrentes, tirando assim partido da nova realidade de mercado (McGrath *et al.*, 1998).

A segunda implicação tem um efeito indireto nos mecanismos de governança e nas escolhas competitivas das empresas (Lieberman & Asaba, 2006; Hsieh & Chen, 2010). O efeito indireto leva a questionar a eficácia das decisões das ações passadas. Por outro lado, os choques de

mercado poderão enfraquecer o posicionamento das empresas no mercado criando uma tensão competitiva na tomada de decisão (Zuchhini & Kretschmer, 2011). O estudo da dinâmica competitiva é complexo, questionando-se quais os fatores motivacionais que desencadeiam as ações competitivas e que orientam os gestores na tomada de decisões, bem como na seleção e rapidez das decisões.

Por último, temos a considerar que uma reputação positiva proporciona um retorno acima da média, logo possuidora de valor estratégico, afetando decisivamente as relações competitivas (Smith, 2007; Roberts & Dowling, 2003). Assim, as empresas avaliam as reações passadas dos seus concorrentes, o que conjectura que os comportamentos passados sejam uma antevisão de comportamentos futuros. Por outro lado, gera-se a existência de maior probabilidade de ocorrerem reações às ações estratégicas ou táticas protagonizadas pelo líder de mercado ou grupo estratégico (Ferrier *et al.*, 1999).

CAPÍTULO 5

CARATERIZAÇÃO E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Introdução

Diversos estudos empíricos têm investigado diversos setores industriais analisando as relações das decisões estratégicas, obtendo provas significativas da existência de grupos estratégicos e de alguma heterogeneidade intra-industrial. Contudo, as pesquisas realizadas assumem implicitamente a existência de grupos estratégicos e que estes são estáveis ao longo do tempo, desenvolvendo barreiras à mobilidade e, por conseguinte, barreiras à entrada nos grupos estratégicos.

O presente estudo pretende analisar empiricamente a realidade do setor bancário de retalho português durante seis anos e comparar dois períodos distintos, 2008–2010 e 2011–2013. Os períodos foram determinados na sequência da intervenção do PAE da União Europeia (UE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI), no seguimento do pedido de ajuda financeira externo feito por Portugal. Neste âmbito, o FMI, Banco Central Europeu (BCE) e a Comissão Europeia (CE) emprestaram a Portugal 78 mil milhões de euros, dos quais 12 mil milhões de euros ficaram consignados ao setor bancário.

A prossecução do estudo visa colmatar as carências da literatura sobre a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no setor da banca e a inexistência de estudos empíricos que analisem a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos em dois períodos distintos, antes e após uma intervenção externa, com um programa de assistência económica e financeira, com o intuito de: (i) explicar a posição competitiva do setor bancário; (ii) ajudar na compreensão da estrutura e a dinâmica concorrencial do sistema industrial; (iii) fornecer uma visão diferente de análise da posição competitiva; (iv) desenvolver um estudo sistemático para a compreensão das posições estratégicas (através de uma análise dos grupos estratégicos e das suas dinâmicas competitivas); (v) apresentar as estratégias na conduta e desempenho das organizações; (vi) compreender as estratégias adotadas dentro/entre os grupos estratégicos; (vii) entender a competitividade da economia portuguesa no setor bancário antes e depois das alterações ocorridas; e, por último, (viii)

defender da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, tendo como estudo específico a realidade do setor bancário de retalho em Portugal.

Neste contexto, analisa-se empiricamente o setor da banca de retalho nacional, estudando a dinâmica competitiva e as suas implicações, discutindo a sua mobilidade estratégica, a sua competitividade, determinando a existência de estabilidade estrutural dos grupos estratégicos da banca de retalho em Portugal durante o período em estudo.

5.1. Abordagem metodológica

O estudo empírico desenvolve um conjunto de etapas na análise do setor bancário de retalho, para atingir os objetivos a que se propõe. O processo metodológico da pesquisa é constituído pelas seguintes etapas: (i) identificação dos períodos; (ii) formação dos grupos estratégicos; (iii) caracterização dos grupos estratégicos; (iv) análise da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos; (v) análise das diferenças; e, por último, (vi) as consequências estratégicas (Tabela 23).

Tabela 23: Esquema metodológico.

Etapas metodológicas	Descrição
i) identificação dos períodos;	Determinação dos períodos em análise.
ii) formação dos grupos estratégicos;	Agrupamento dos bancos em grupos estratégicos.
iii) caracterização dos grupos estratégicos;	Tipificação dos grupos estratégicos.
iv) análise da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos;	Composição e alteração ao longo do tempo e as estratégias desenvolvidas pelos grupos estratégicos.
v) análise das diferenças;	Diferenças de resultados entre grupos.
vi) consequências estratégicas.	Consequências estratégicas da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos.

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira etapa proposta na metodologia é a identificação dos períodos de análise. Estes foram determinados *a priori* como sendo 2008–2010 e 2011–2013. A escolha subjetiva dos períodos de estabilidade pretende identificar as mudanças ocorridas ao longo do tempo, reconhecendo os pontos de rutura em períodos estáveis (e.g., Hatten 1974; Patton, 1976; Hatten & Schendel, 1977; Hatten & Hatten, 1985; Amel & Rhoades, 1988; 1992; Ketchen, *et al.*, 1993; Mehra, 1996; Zúñiga *et al.*, 2004a; Ebbes *et al.*, 2010; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Más-Ruíz *et al.*, 2014). Os períodos determinados subjetivamente *a priori* resultam do conhecimento e da análise do setor em estudo (e.g., Amel & Rhoades, 1988; 1992; Ketchen, *et al.*, 1993; Zúñiga *et al.*, 2004a; Ebbes *et al.*, 2010; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Más-Ruíz *et al.*, 2014).

Más-Ruíz *et al.*, (2014) Más-Ruíz e Moreno (2011), Ebbes *et al.*, (2010), Zúñiga *et al.*, (2004a) e Mehra (1996) identificaram *a priori* os períodos de estabilidade estratégica na banca.

Neste sentido, procedeu-se a uma análise da informação contabilística dos três principais bancos de retalho privados portugueses, nos anos de 2010 e 2011, utilizando a informação disponível na Associação Portuguesa de Bancos (APB) e no Banco de Portugal (BdP). O estudo debruça-se no desenrolar dos acontecimentos que culminaram no programa de recapitalização da banca portuguesa de 2011.

Existem estudos que determinam os períodos de análise a partir da identificação dos períodos de estabilidade estratégica (Cool & Schendel, 1987; 1988; Cool & Dierickx, 1993; Fiegenbaum & Thomas, 1990). Cool e Schendel (1987; 1988) e Cool e Dierickx (1993) propõem a identificação do período de estabilidade estratégica, defendendo a utilização da matriz de variância – covariância de variáveis geoestratégicas.

Os intervalos de tempo podem ser identificados a partir do posicionamento das empresas, em virtude de serem relativamente estáveis ao longo do tempo, identificando, assim, pontos de transição/ruptura estratégica, separando os períodos estruturais estáveis dos grupos estratégicos. As propostas de Fiegenbaum *et al.* (1987; 1990) e Fiegenbaum e Thomas (1990) sustentam a utilização de uma combinação de uma dupla condição, usando a matriz de variâncias – covariâncias com os valores médios das variáveis, por estas permanecerem relativamente estáveis. Das diversas abordagens para determinar os períodos de estabilidade estratégica, os testes mais utilizados para delimitar os períodos de estabilidade estratégica são: o teste T^2 de Hotelling e o teste M de Box (e.g., Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004a; Epure *et al.*, 2011).

Na segunda etapa procede-se à formação dos *clusters*, utilizando uma análise exploratória dos dados, com o propósito de identificar os agrupamentos. Porém, os grupos estratégicos podem ser formados de diversas formas: utilizando uma análise bivariada, com critérios determinados *a priori* pelos investigadores, ou uma análise multivariada, utilizando uma metodologia de análise de *clusters* ou fatorial. Outros empregam uma metodologia indireta (*cluster*, fatorial, combinadas), aplicada a uma escala multidimensional, o modelo “*logit*” e outras investigações utilizam a teoria de jogos (e.g., Kreps *et al.*, 1982; Baumol, 1982; Hayes *et al.*, 1983; Kreps, 1990; Gómez-Sala *et al.*, 1993; Palacio & Soiano, 1997; Hahn & Powers, 2010).

Más-Ruíz *et al.* (2014; 2005) e Más-Ruíz e Moreno (2011) determinam a formação dos grupos estratégicos a partir de uma só dimensão estratégica definida pelo valor monetário total dos empréstimos concedidos, não utilizando assim nenhum método estatístico para a formação dos grupos estratégicos. Por sua vez, Martins *et al.* (2010) recorrem ao método de Ward e Prior e Surroca (2006) utilizam o método *K-means* para a formação dos grupos estratégicos.

Os procedimentos de aglomeração mais utilizados são: o método de Ward para a aglomeração hierárquica e o método *K-means* para a aglomeração não-hierárquica. O método *K-means* pretende organizar um conjunto de observações (indivíduos) em *clusters* homogêneos,

sendo um método apelativo para determinar o número de *clusters*. Este método é um dos mais utilizados quando existem muitas observações para agrupar com pequenas variações (Bussab *et al.*, 1990).

A presente investigação empírica recorre ao método de Ward (e.g., Fombrun & Zajac, 1987; Más-Ruíz *et al.*, 1992; Reger & Huff, 1993; Martins *et al.*, 2010; Pătări *et al.*, 2011) para determinar os grupos estratégicos a partir da homogeneidade da conduta empresarial nos períodos em análise. Este modelo consiste num procedimento de agrupamentos hierárquicos em que são identificadas as similaridades para a formação dos *clusters*. O algoritmo hierárquico de Ward de variância mínima é aplicado aos valores padronizados médios das variáveis de cada banco nos períodos em análise. Este procedimento tem demonstrado resultado superiores quando comparado com outros métodos de agrupamentos hierárquicos, revelando uma estrutura natural dos dados (e.g., Fombrun & Zajac, 1987; Más-Ruíz *et al.*, 1992; Reger & Huff, 1993; Martins *et al.*, 2010; Pătări *et al.*, 2011) e alcançando uma maior cobertura das observações, com um melhor desempenho para valores atípicos. Por último, minimiza a sobreposição de *clusters* (Aldenderfer & Blashfield, 1984). Os *clusters* são formados a partir de um menor aumento da soma total dos quadrados das distâncias euclidianas dentro do *cluster*, minimizando assim a variância interna do grupo estratégico. A homogeneidade é identificada quando os *clusters* observados explicam pelo menos 65% da variância total ($R^2 \geq 65\%$) e quando num outro grupo for identificado um aumento da variância total explicada inferior a 5% ($\Delta R^2 \leq 5\%$) (Lewis & Thomas, 1990; Fiegenbaum & Thomas, 1990).

Neste estudo pretende-se demonstrar a existência de diferentes grupos estratégicos, analisando a variabilidade entre grupos estratégicos, estudando cada uma das variáveis estratégicas. Os centróides são definidos pelos valores médios das variáveis estratégicas em cada grupo estratégico, com o intuito de determinar se os *clusters* identificados são estatisticamente significativos. A utilização deste procedimento estatístico pretende colmatar o surgimento de prováveis problemas na utilização de critérios qualitativos ou subjetivos, que têm por base a interpretação e experiência do investigador na determinação do número de *clusters* (Everitt, 1980; Hartigan, 1975; Romesburg, 1984).

Na terceira etapa caracterizam-se as dimensões dos grupos estratégicos em torno das quais os bancos se tentam aglutinar, com o intuito de identificar estratégias semelhantes e dissemelhantes. Amel e Rhoades (1988) propõem três procedimentos: (i) calcular os valores médios das variáveis estratégicas para cada grupo estratégico nos períodos de estabilidade estratégica identificados; (ii) calcular os valores médios dos indicadores dos períodos de estabilidade para toda a indústria bancária; e, por último, (iii) comparar as proporções de cada grupo com a média da amostra para identificar alguma especialização em grupos estratégicos,

nalguma dimensão estratégica em particular. Neste sentido, o valor da razão especificada tem que ser superior a 5% ao do coeficiente médio da indústria. Por outro lado, quando o valor for inferior a 5%, podemos argumentar que o grupo estratégico tenta evitar a dimensão em questão. Pode interpretar-se como uma experiência, que provavelmente não existe nos elementos do grupo estratégico.

A dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor bancário em Portugal, nos períodos 2008–2010 e 2011–2013, é analisada transversalmente na composição e nas suas alterações ao longo do tempo, bem como as estratégias desenvolvidas pelos grupos estratégicos. Alicerça-se na comparação dos valores médios das variáveis estratégicas em cada grupo estratégico e na análise dos centróides dos grupos estratégicos em cada período em análise do setor bancário nacional.

Na quarta etapa, o estudo discute as características da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos à luz da estrutura proposta por Mascarenhas (1989). Sendo provável uma mudança estratégica de alguns bancos de um determinado grupo estratégico, pode-se apontar para três tipos de resultados possíveis: uma mudança na sua estratégia, na sua composição e/ou no número de membros. Isto é consequência de haver uma interdependência entre os membros do grupo, de existir uma alteração estratégica de grupo ou, ainda, da utilização de uma estratégia divergente de um dos membros de outro grupo estratégico.

Neste sentido, uma mudança na estratégia de um grupo poderá emergir quando alguns bancos do mesmo grupo alterarem a estratégia. Por outro lado, as estratégias dos bancos de um determinado grupo podem não ser idênticas. A mudança na composição de um grupo será uma consequência da alteração da estratégia inicial, conduzindo a uma nova estratégia que origine uma estratégia semelhante à existente noutro grupo e que poderá não ser seguida pelos remanescentes bancos do grupo. As mudanças podem não conduzir a uma estratégia de outro grupo estratégico existente. Se os outros membros do grupo não acompanharem a mudança, estamos na presença de um novo grupo estratégico.

Este trabalho pretende estudar a variação dos grupos estratégicos, realizando uma contagem do número de empresas e de grupos nos períodos em estudo (2008–2010 e 2011–2013). Pretende, igualmente, estudar a composição dos grupos, tendo por base o índice de mobilidade e a existência de movimentos dos elementos entre grupos estratégicos nos períodos em análise (Fiegenbaum *et al.*, 1991). Neste contexto, o estudo analisa a(s) mudança(s) estratégica(s) empregando as médias e as variâncias nos períodos em análise na banca de retalho português. Por último, com base no seu valor médio em cada ano, é usado o coeficiente de correlação de *Pearson* para avaliar a similaridade das variáveis estratégicas. Segundo Pestana e Gageiro (2008), se o coeficiente de correlação for menor que 0,2 indica uma associação linear muito baixa; entre 0,2 e

0,39 baixa; 0,4 e 0,69 moderada; 0,7 e 0,89 alta e, por fim, entre 0,9 e 1 uma associação muito alta. O mesmo princípio pode ser aplicado às correlações negativas.

A quinta etapa tem como objeto a análise das diferenças de resultados entre grupos estratégicos, demonstrando a existência de diferenças estatísticas significativas nas médias dos grupos estratégicos, com o desígnio de refletir a natureza estratégica empresarial.

Por fim, a sexta etapa discute as consequências estratégicas da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no setor industrial bancário de retalho português.

5.2. Identificação da amostra, fonte de dados e variáveis

O setor bancário português sofreu, na última década, alterações profundas de âmbito legal, que vieram regulamentar o setor com a pretensão de amenizar os riscos sistémicos, nomeadamente com o aumento de exigência nos requisitos mínimos de capital. As alterações regulamentares por via do acordo de Basileia III provocaram grandes alterações no setor bancário europeu, em particular no português, com rácios mínimos de *Common Equity Tier 1*.

Pelo exposto, o setor bancário português sofreu em 2011 um conjunto de alterações legais (e.g., Portaria nº 121/2011) que vieram regulamentar o setor, através da obrigatoriedade de um rácio *Core de Tier 1* de 8%, a partir de 31 dezembro de 2011.

Neste contexto, com base na metodologia referida, nesta secção apresenta-se o estudo do setor bancário de retalho português, com o propósito de analisar a homogeneização do setor, numa perspetiva longitudinal, e as mudanças que ocorreram durante o período em análise, evidenciando, empiricamente, as diferentes estratégias do setor empresarial bancário. Por último, pretende-se identificar a formação dos grupos estratégicos no setor bancário português num período de 6 anos (2008–2013).

Assim, procedeu-se à identificação do sistema bancário português de 2008 a 2013, recorrendo a dados da Associação Portuguesa de Bancos. A recolha dos dados realizou-se através da consulta e análise dos dados contabilísticos, balanços e das demonstrações de resultados dos bancos de retalho em Portugal, provenientes dos boletins estatísticos 44, 2008; 45, 2009; 46, 2010; 47, 2011; 48, 2012; e 49, 2013, da APB. A informação constante nos boletins estatísticos, publicados e disponibilizados pela APB, foram fornecidos pelas instituições financeiras através do preenchimento de mapas predefinidos. Os balanços e as demonstrações de resultados individuais e/ou consolidados seguem as normas do Plano de Contas para o Sistema Bancário (PCSB) e respeitam o modelo do BdP. Tomamos como referência o ano de 2011 na sequência da intervenção externa a Portugal. Na caracterização do sistema financeiro português foram excluídos os dados referentes ao BPN – Banco Português de Negócios, S.A. por, à data, estar em processo de

integração no BIC. Também não foram incluídos os dados do EFISA – Banco Efisa, S.A. e do NCG Banco, S.A., Sucursal, por informação indisponível. Por outro lado, o BPP – Banco Popular Portugal, S.A. deixou de apresentar contas consolidadas a partir do exercício de 2011 e o DEUTSCHE – Deutsche Bank Portugal, S.A. alterou a sua forma jurídica para sucursal e passou a denominar-se DEUTSCHE – Deutsche Bank AG, Sucursal em Portugal.

Do conjunto das 33 instituições financeiras que integram a APB, e que reportaram os seus dados no ano 2011, existiu um total de 6.306 balcões ou sucursais (Tabela 24), com 57.069 funcionários.

Tabela 24: Número de balcões/sucursais por distrito e ilhas.

Distritos	Balcões/sucursais
Aveiro	419
Beja	93
Braga	405
Bragança	91
Castelo Branco	127
Coimbra	260
Évora	122
Faro	352
Guarda	106
Leiria	321
Lisboa	1.503
Portalegre	82
Porto	983
Santarém	263
Setúbal	380
Viana do Castelo	141
Vila Real	133
Viseu	214
Funchal	143
Angra do Heroísmo	39
Horta	35
Ponta Delgada	94
Total	6.306

Nota: os balcões/sucursais encontram-se ordenados por ordem alfabética.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os recursos humanos dividem-se por 30.680 homens e 26.389 mulheres, dos quais 4.574 têm o ensino básico, 23.066 o ensino secundário e com o ensino superior existem 29.429. Do total dos recursos humanos de todas as instituições financeiras que integram a APB e reportaram os seus dados no ano 2011, 37.206 estão afetos à atividade comercial e 19.863 a outras atividades do setor financeiro.

As instituições tinham como capitais próprios 21.123.992 milhares de euros; um ativo total de 505.923.453 milhares de euros; um passivo total de 484.799.461 milhares de euros; e um resultado líquido de menos 1.306.906 milhares de euros.

No Anexo VI podemos analisar a composição e a evolução da estrutura do ativo agregado e, no Anexo VII, a composição e a evolução da estrutura de financiamento agregado, em dezembro de 2010, junho de 2011 e dezembro de 2011.

As 33 instituições financeiras que integram a APB, e reportaram os seus dados no ano 2011, encontram-se divididas em: instituições financeiras – domésticas, com 21 instituições, representando 63% do total; instituições financeiras – filiais com 5 instituições, representando 15% do total; e, por último, instituições financeiras – sucursais com 7 instituições, representando 21% do total das instituições que integram a APB.

Na Tabela 25 identificam-se as características, os grupos financeiros e as designações que adotam para efeitos da apresentação de contas consolidadas.

Tabela 25: Grupos financeiros e as designações que adotam (2011).

Caraterística	Designação	Instituição
Domésticas	Banco BIC Português, S.A.	Banco BIC Português, S.A.
	Grupo BPI	Banco BPI, S.A.
		Banco Português de Investimento, S.A.
	Grupo Banco Comercial Português	Banco Comercial Português
		Banco ActivoBank, S.A.
		Banco de Investimento Imobiliário, S.A.
	Grupo Banco de Investimento Global	Banco de Investimento Global, S.A.
	Grupo Banco Espírito Santo	Banco Espírito Santo, S.A.
	Grupo Banco Espírito Santo de Investimento	Banco Espírito Santo de Investimento, S.A.
		Banco Espírito Santo dos Açores, S.A.
		BEST – Banco Electrónico de Serviço Total, S.A.
	Grupo Banco Finantia	Banco Finantia, S.A.
	Grupo Banco Invest	Banco Invest, S.A.
	Banif SGPS, S.A.	Banif – Banco Internacional do Funchal, S.A.
	Grupo Banif – Banco de Investimento	Banif – Banco de Investimento, S.A.
		Banif Mais, S.A.
	Grupo Crédito Agrícola	Caixa Central – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL
	Grupo Caixa Económica Montepio Geral	Caixa Económica Montepio Geral
	Finibanco, S.A.	Finibanco, S.A.
Filiais	Grupo Caixa Geral de Depósitos	Caixa Geral de Depósitos, S.A.
	Grupo Caixa – Banco de Investimento	Caixa – Banco de Investimento, S.A.
	Grupo BBVA (Portugal)	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), S.A.
	Grupo Itaú BBA International	Banco Itaú BBA International, S.A.
	Banco Popular Portugal, S.A.	Banco Popular Portugal, S.A.
Sucursais	Santander Consumer Portugal	Banco Santander Consumer Portugal, S.A.
	Santander Totta, SGPS, S.A.	Banco Santander Totta, S.A.
	Banco do Brasil, AG – Sucursal em Portugal	Banco do Brasil, AG – Sucursal em Portugal
	Grupo Barclays Bank (Portugal)	Barclays Bank PLC – Sucursal em Portugal
	BNP Paribas – Sucursal em Portugal	BNP Paribas – Sucursal em Portugal
	BNP Paribas Securities Services, S.A. – Sucursal em Portugal	BNP Paribas Securities Services, S.A. – Sucursal em Portugal
	BNP Paribas Wealth Management, S.A. – Sucursal em Portugal	BNP Paribas Wealth Management, S.A. – Sucursal em Portugal
	Fortis Bank – Sucursal em Portugal	Fortis Bank – Sucursal em Portugal
	Deutsche Bank AG, Sucursal em Portugal	Deutsche Bank AG, Sucursal em Portugal

Fonte: elaborado pelo autor.

As instituições financeiras – domésticas, por sua vez, encontram-se divididas em banca de retalho, com 17 instituições, representando 60% do total; banca de investimento, com 8 instituições, representando 29% do total; e a banca que denominamos como banca eletrónica com 3 instituições, representando 11% do total das instituições domésticas (Tabela 26).

As instituições financeiras – filiais são instituições de capital predominante estrangeiro que operam na banca de retalho e as instituições financeiras – sucursais são instituições de capital estrangeiro que representam os interesses dos seus clientes em território nacional.

Tabela 26: Atividade das instituições financeiras – domésticas (2011).

Atividade	Instituições	Característica	Nacional / Estrangeiro
Retalho	Banco BIC Português, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco BPI, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco Comercial Português	Domésticas	Nacional
	Banco Espírito Santo, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco Espírito Santo dos Açores, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco Finantia, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banif – Banco Internacional do Funchal, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banif Mais, S.A.	Domésticas	Nacional
	Caixa Central – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL	Domésticas	Nacional
	Caixa Económica Montepio Geral	Domésticas	Nacional
	Finibanco, S.A.	Domésticas	Nacional
	Caixa Geral de Depósitos, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), S.A.	Filiais	Estrangeiro
	Banco Itaú BBA International, S.A.	Filiais	Estrangeiro
	Banco Popular Portugal, S.A.	Filiais	Estrangeiro
	Banco Santander Consumer Portugal, S.A.	Filiais	Estrangeiro
	Banco Santander Totta, S.A.	Filiais	Estrangeiro
Investimento	Banco Português de Investimento, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco de Investimento Imobiliário, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco de Investimento Global, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco Espírito Santo de Investimento, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banco Invest, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banif – Banco Internacional do Funchal, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banif – Banco de Investimento, S.A.	Domésticas	Nacional
	Caixa – Banco de Investimento, S.A.	Domésticas	Nacional
Eletrónica	Banco ActivoBank, S.A.	Domésticas	Nacional
	BEST – Banco Electrónico de Serviço Total, S.A.	Domésticas	Nacional
	Banif Mais, S.A.	Domésticas	Nacional

Fonte: elaborado pelo autor.

Do total das instituições que compõem o conjunto das instituições financeiras associadas à APB, com licença para operarem em Portugal, excluímos a informação dos grupos bancários, mesmo que a decisão estratégica destes grupos tenha influência nas opções estratégicas dos bancos do grupo, durante o período em análise. Também foram excluídos os dados da banca eletrónica e de investimento, em virtude da sua natureza de negócio não estar no âmbito do estudo. As instituições que desenvolveram a sua atividade principal em *offshore* foram igualmente excluídas,

tendo sido retirados da análise o BPN, EFISA e BPP por indisponibilidade de dados para o exercício de 2008. O BIC foi incorporado no BPN e a nova entidade adotou a denominação social de Banco BIC Português, S.A. Os dados de 2011 são os da entidade adquirida, conforme publicado no relatório de contas de 2012. O BPP deixou de preparar contas consolidadas a partir do exercício findo em 31 de dezembro de 2011. Por último, de referir que, em julho de 2013, procedeu-se à alteração da designação social do Finibanco, S.A. para Montepio Investimento, S.A.

A estrutura acionista da banca de retalho é composta por particulares, empresas, membros dos órgãos sociais, institucionais e pelo Estado português. O Estado português tem participação em duas instituições: Banco Comercial Português, com 3,01% e Caixa Geral de Depósitos, S.A., com 100%.

Na Tabela 27 podemos analisar a estrutura acionista das instituições financeiras da banca de retalho em 2011.

Tabela 27: Estrutura acionista da banca de retalho (2011).

Instituições	Particulares	Empresas	Membros dos Órgãos Sociais	Institucionais	Estado
Banco BIC Português, S.A. ⁽¹⁾	21,00%	60,00%	19,00%		
Banco BPI, S.A.	14,70%	84,40%	0,90%		
Banco Comercial Português	34,31%	22,80%	0,20%	39,86%	3,01%
Banco Espírito Santo, S.A.	16,20%	52,80%	0,20%	30,80%	
Banco Espírito Santo dos Açores, S.A.		32,50%		67,50%	
Banco Finantia, S.A.	3,90%	35,50%	0,80%	59,80%	
BANIF – Banco Internacional do Funchal, S.A.				100,00%	
Caixa Central – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL		100,00%			
Caixa Económica Montepio Geral				100,00%	
Finibanco, S.A. ⁽²⁾				100,00%	
Caixa Geral de Depósitos, S.A.					100,00%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), S.A.		100,00%			
Banco Itaú BBA International, S.A.		100,00%			
Banco Popular Portugal, S.A. ⁽³⁾		100,00%			
Banco Santander Consumer Portugal, S.A.		100,00%			
Banco Santander Totta, S.A.	0,10%	99,90%			

Nota: ⁽¹⁾ o Banco BIC foi incorporado no BPN e a nova entidade adotou a denominação social de Banco BIC Português, S.A. Os dados de 2011 são os da entidade adquirida, conforme publicado no Relatório e Contas de 2012; ⁽²⁾ em julho de 2013, a alteração da designação social do Finibanco, S.A. para Montepio Investimento, S.A.; e ⁽³⁾ o Banco Popular Portugal, S.A. deixou de preparar contas consolidadas a partir do exercício findo em 31 de dezembro de 2011.

Fonte: elaborado pelo autor.

Pelo exposto, o presente estudo incide no setor da banca de retalho português, sendo analisado o período de 2008 a 2013. No Anexo VIII identifica-se a amostra total, constituída por 21

instituições bancárias de retalho, as siglas adotadas, bem como os ativos totais anuais de cada instituição.

Uma análise aos ativos totais por instituição bancária de retalho em cada ano evidencia que os ativos totais, na sua grande maioria, aumentaram até ao ano de 2010/2011, diminuindo a partir dessa data. Por outro lado, também é patente que o valor do ativo em 2013, na sua grande maioria dos bancos de retalho, passou para os valores de 2008.

A caracterização da amostra do setor bancário de retalho é analisada em função do número de entidades bancárias, número de sucursais, número de trabalhadores e, por último, pelo valor do ativo total das entidades bancárias em cada ano (Tabela 28).

As 20 instituições bancárias de retalho que operavam em 2008 contavam com uma cobertura geográfica de 5.291 balcões/sucursais no território nacional, com 48.941 trabalhadores e com um ativo total de 434.529.299 milhares de euros. Por outro lado, em 2013, operavam 15 instituições bancárias de retalho, menos 25% do que em 2008, com uma cobertura geográfica de 5.475 balcões em território nacional, com 50.348 trabalhadores e com um ativo total de 411.469.682 milhares de euros.

Tabela 28: Caracterização da amostra (2008 a 2013).

Anos	Nº de entidades	Nº de sucursais ⁽¹⁾	Nº de trabalhadores ⁽²⁾	Ativo total ⁽³⁾
2008	20	5.291	48.941	434.529.299
2009	20	5.389	49.185	461.849.566
2010	18	6.170	54.923	463.911.099
2011	17	6.150	54.925	467.961.464
2012	17	5.847	52.015	44.709.4703
2013	15	5.475	50.348	411.469.682

Nota: ⁽¹⁾ cobertura geográfica nacional; ⁽²⁾ trabalhadores em território nacional; e ⁽³⁾ milhares de euros.

Fonte: elaborado pelo autor.

Por último, procedemos a uma análise da amostra do sistema bancário de retalho português, em função da dimensão do ativo total de cada banco (no Anexo IX podemos identificar como o ativo total se determina a partir das normas do PCSB), que opera em território nacional (Tabelas 29 e 30).

A partir dos ativos, em milhares de euros de cada banco, identificam-se quatro tipos de entidades bancárias de retalho, em função da sua dimensão: (i) os muito pequenos, com ativos inferiores a 5.000.000 milhares de euros; (ii) as instituições pequenas, com ativos entre 5.000.000 e 14.999.999 milhares de euros; (iii) as instituições de média dimensão, com ativos de 15.000.000 a 50.000.000 milhares de euros; e, por último, (iv) as instituições bancárias de grande dimensão, com ativos bancários superiores a 50.000.000.

Nos anos de 2008 e 2009, o sistema bancário de retalho é estável em número de entidades bancárias, constituído por 20 bancos de retalho, verificando-se um aumento do ativo total, em

milhares de euros, de 434.529.299 em 2008 para 461.849.566 em 2009. As entidades bancárias muito pequenas tornaram-se ainda mais pequenas, em virtude dos seus ativos, em milhares de euros, passarem de 19.907.299 em 2008, para 16.963.524 em 2009. Os restantes tipos de bancos (pequenos, médios e de grande dimensão) tornaram-se maiores, identificando-se um aumento do ativo total em milhares de euros, contribuindo para o crescimento total dos ativos do ano de 2009 as grandes instituições, com um ativo de 325.823.062 milhares de euros.

Tabela 29: Caracterização da amostra por dimensão (2008–2010).

Tipo de banca de retalho	Limites das dimensões por classes ⁽¹⁾	2008		2009		2010	
		Nº entidades	Ativos ⁽¹⁾	Nº entidades	Ativos ⁽¹⁾	Nº entidades	Ativos ⁽¹⁾
Muito Pequeno	menos de 5.000.000	9 45%	19.907.299	9 45%	16.963.524	7 38%	17.032.970
Pequeno	5.000.000-14.999.999	6 30%	46.863.169	4 20%	39.387.411	6 33%	86.223.111
Médio	15.000.000-50.000.000	2 10%	87.088.297	3 15%	79.675.569	3 16%	167.079.455
Grande	mais de 50.000.000	3 15%	280.670.534	4 20%	325.823.062	2 11%	215.046.797
Total		20	434.529.299	20	461.849.566	18	485.382.333

Nota: ⁽¹⁾ milhares de euros.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 30: Caracterização da amostra por dimensão (2011–2013).

Tipo de banca de retalho	Limites das dimensões por classes ⁽¹⁾	2011		2012		2013	
		Nº entidades	Ativos ⁽¹⁾	Nº entidades	Ativos ⁽¹⁾	Nº entidades	Ativos ⁽¹⁾
Muito Pequeno.	menos de 5.000.000	6 40%	10.000.659	6 40%	12.029.520	6 40%	23.823.924
Pequeno.	5.000.000-14.999.999	6 40%	88.465.468	4 24%	43.985.810	4 27%	69.416.465
Médio.	15.000.000-50.000.000	2 12%	88.787.058	4 24%	134.530.662	2 13%	81.433.450
Grande.	mais de 50.000.000	3 13%	280.708.279	3 13%	256.548.711	3 20%	236.795.843
Total		17	467.961.464	17	447.094.703	15	411.469.682

Nota: ⁽¹⁾ milhares de euros.

Fonte: elaborado pelo autor.

O número de entidades bancárias de retalho passou de 20 em 2008 para 18 em 2010, com a deslocação de um grande banco para a classe de médios bancos, aumentando os ativos totais dos bancos de média dimensão para 167.079.455 milhares de euros.

O número de entidades bancárias nos anos de 2011 e 2012 mantém-se estável, com 17 instituições bancárias, verificando-se uma diminuição dos ativos totais a partir de 2010. Em 2011, regista-se a deslocação de uma instituição bancária da classe “muito pequeno” para “pequeno”

banco, registando-se também uma deslocação de uma instituição de média dimensão para grande dimensão.

No período de 2011 e 2012, identifica-se a deslocação de duas instituições bancárias de pequena dimensão para a média dimensão em 2012. Contudo, o ativo total diminui de 467.961.464 milhares de euros em 2011 para 447.094.703 milhares de euros em 2012, devido à diminuição de instituições bancárias de retalho em território nacional em 2013.

Por último, o ativo total em 2013 diminui para 411.469.682 milhares de euros, o número de instituições bancárias passa de 20 em 2008 para 15 em 2013 e o ativo é inferior ao registado em 2008, que era de 434.529.299 milhares de euros.

Podemos concluir que a amostra das instituições bancárias de retalho que operam em território nacional sofrera uma contração em número de entidades, assim como nos seus ativos totais em milhares de euros. Tal como referido anteriormente, a informação utilizada para caracterizar a amostra é proveniente das informações dos balanços e das demonstrações de resultados individuais, que constam nos boletins estatísticos 44, 2008; 45, 2009; 46, 2010; 47, 2011; 48, 2012; e 49, 2013, da APB. Contudo, nem todos os dados contabilísticos constantes nos balanços e nas demonstrações de resultados individuais se encontram consolidados na altura da recolha e tratamento da informação.

5.2.1. Variáveis estratégicas

O setor bancário de retalho português baseia a sua atividade comercial em receitas que são provenientes da comercialização a partir de produtos da atividade financeira aos balcões/sucursais, os quais são bastante semelhantes em termos de objetivos e decisões estratégicas. Decidimos analisar os grupos estratégicos por via das dimensões estratégicas ao nível do negócio.

Os grupos estratégicos são identificados a partir da dimensão de alcance estratégico, tornando-se evidente nos estudos do setor bancário, que na maioria dos casos tem uma base estratégica de produto/mercado, refletindo desta forma as variáveis-chave do setor bancário (e.g., Ramsler, 1982; Espitia *et al.*, 1991; Reger & Huff, 1993; Rhee & Mehra, 2006; Garcés & Duque, 2007; Desarbo *et al.*, 2009).

O setor bancário de retalho encontra-se segmentado, procurando especializar a oferta, desenvolvendo uma gama de produtos e serviços financeiros. Neste sentido, consideramos que as dimensões estratégicas definem a estratégia competitiva do setor industrial da banca de retalho em Portugal, estando determinada por um conjunto de nove variáveis estratégicas, refletindo o alcance estratégico (Tabela 31).

Neste âmbito, o estudo utiliza para a formação dos grupos estratégicos o alcance estratégico da função estratégica, tendo por base a especialidade produtiva (produto/mercado), que é formada a partir do rácio de sete variáveis, divididas por cinco rácios do ativo e dois rácios do passivo. A dimensão de recursos reflete a capacidade dos bancos na obtenção de recursos junto do banco central (BCE) e, por último, a dimensão dos bancos é determinada a partir da variável do ativo total.

Tabela 31: Dimensão estratégica/operacionalização dos grupos estratégicos.

Dimensão	Função estratégica	Operacionalização	Codificação
Alcance estratégico.	Especialidade produtiva (produto/mercado).	Crédito não representado por valores mobiliários / Total de Ativo.	V1
		Crédito titularizado não desreconhecido / Total de Ativo.	V2
		Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de Ativo.	V3
		Crédito e juros vencidos / Total de Ativo.	V4
		Provisões e imparidades / Total de Ativo.	V5
		Depósitos à vista / Total de Passivo.	V6
		Depósitos a prazo / Total de Passivo.	V7
	Recursos.	Recursos de bancos centrais / Total de Passivo.	V8
	Dimensão da instituição.	Total de Ativo. ⁽¹⁾	V9

Nota: ⁽¹⁾ milhares de euros.

Fonte: elaborado pelo autor.

As variáveis emergem dos balanços e das demonstrações de resultados individuais e/ou consolidados do PCSB, que têm especificidades muito particulares na determinação/identificação das contas para as instituições financeiras que operam em Portugal (pelo Decreto-Lei nº298/92, de 31 de dezembro, com alterações introduzidas pelos Decretos-Leis nº246/95, de 14 de setembro; 232/96, de 5 de dezembro; 222/99, de 22 de junho; 250/2000, de 13 de outubro; 285/2001, de 3 de novembro; 201/2002, de 26 de setembro; 319/2002, de 28 de dezembro; 252/2003, de 17 de outubro; 145/2006, de 31 de julho; 104/2007, de 3 de abril; 357-A/2007, de 31 de outubro; 1/2008, de 3 de janeiro; 126/2008, de 21 de julho; e 211-A/2008, de 3 de novembro; pela Lei nº28/2009, de 19 de junho; pelo Decreto-Lei nº 162/2009, de 20 de julho; pela Lei nº94/2009, de 1 de setembro; pelos Decretos-Leis nºs 317/2009, de 30 de outubro; 52/2010, de 26 de maio; e 71/2010, de 18 de junho; pela Lei nº36/2010, de 2 de setembro; pelo Decreto-Lei nº140-A/2010, de 30 de dezembro; pela Lei nº46/2011, de 24 de junho; e pelos Decretos-Lei nº88/2011, de 20 de julho; 119/2011, de 26 de dezembro; 31-A/2012, de 10 de fevereiro; 242/2012, de 7 de novembro; pela Lei nº64/2012, de 24 de dezembro; e pelo Decreto-Lei nº18/2013, de 6 fevereiro).

Na revisão da literatura dos grupos estratégicos do sistema bancário, a dimensão de alcance pela especialidade produtiva dos grupos estratégicos é uma dimensão chave do setor industrial bancário que, naturalmente, reflete os diferentes produtos e serviços do sistema/setor bancário (e.g.,

Ramsler, 1982; Espitia *et al.*, 1991; Reger & Huff, 1993; Rhee & Mehra, 2006; Garcés & Duque, 2007; Desarbo *et al.*, 2009).

5.2.1.1. Ativo

A Instrução nº 15/98, publicada no BNPB nº 7, de 15 de julho de 1998, define o ativo com os seguintes critérios: “(i) dinheiro; (ii) um direito contratual de receber de uma outra entidade dinheiro ou outro ativo financeiro; (iii) um direito contratual de trocar instrumentos financeiros com outra entidade segundo condições que sejam potencialmente favoráveis e por último (iv) um instrumento de capital de uma outra empresa.”

A variável V1 representa os créditos não representados por valores mobiliários sobre o ativo total. Os valores mobiliários são documentos emitidos por empresas ou outras entidades, em grande quantidade, que representam direitos e deveres, podendo ser comprados e vendidos, nomeadamente na bolsa (e.g., ações; obrigações; títulos de participação; unidades de participação em fundos de investimento; unidades de titularização de créditos; *warrants* autônomos; direitos destacados de valores mobiliários; certificados; entre outros). As letras e livranças, apesar de serem documentos que representam direitos e deveres, que podem ser comprados e vendidos, não são valores mobiliários.

As variáveis V2, V3, V4 e V5 são operacionalizadas da seguinte forma: a variável V2 representa o rácio dos créditos titularizado não desreconhecido sobre o ativo total; a variável V3 representa outros créditos e valores a receber (titulados) / total de ativo; a variável V4 representa o crédito e juros vencidos / total de ativo; e, por último, a variável V5 representa as provisões e as imparidades / total de ativo.

Contudo, temos a referir a distinção entre provisões e imparidades. As provisões implicam a probabilidade de saída de recursos e as imparidades representam uma redução de *cash-flows*, calculada para determinado ativo. Assim, poderão existir imparidades nos créditos sobre determinados clientes bancários, que deverão ser refletidos numa redução da conta de clientes e não na constituição de uma provisão. Neste âmbito, estes rácios representam o alcance estratégico em função da especialidade produto/mercado, tendo em conta o ativo total. Espelham, assim, a competência do banco em reter e diferenciar a oferta, tendo em vista a competitividade e o seu alcance estratégico.

Por último, temos a considerar que em futuras investigações empíricas deve-se avaliar a decomposição da variável de crédito não representado por valores mobiliários, composta pelos créditos às empresas, consumo e habitação sobre o total de ativo. Esta decomposição não foi possível em virtude desta não estar refletida nos balanços das instituições bancárias.

5.2.1.2. Passivo

O passivo, segundo a Instrução nº 15/98, publicada no BNB nº 7, de 15 de julho de 1998, define-se como *“qualquer passivo que seja uma obrigação contratual: (i) de entregar dinheiro ou instrumento financeiro a uma outra entidade; ou (ii) de trocar instrumentos financeiros com outra entidade segundo condições que sejam potencialmente desfavoráveis.”*

A dimensão estratégica em função da especialidade produtiva produto/mercado, por via do passivo total, é operacionalizada pelas variáveis V6 e V7. Os rácios das variáveis refletem os depósitos à vista (à ordem) sobre o passivo total e os depósitos a prazo, também sobre o passivo total, espelham a capacidade dos bancos em reter e diferenciar o produto bancário/serviço, tendo em vista a competitividade e o seu alcance estratégico.

5.2.1.3. Recursos

Na ausência de dados do processo produtivo das áreas funcionais do sistema bancário, optou-se pela utilização do volume de recursos nos bancos centrais, pretendendo refletir a eficiência operacional do setor, considerando a seguinte variável V8: recursos de bancos centrais / total de passivo, refletindo os recursos de cada banco no banco central em função do passivo total.

5.2.1.4. Dimensão da instituição

A dimensão da instituição bancária é um fator predominante de concorrência neste setor industrial: (i) a dimensão influencia diretamente a relação entre instituição e o consumidor. Quanto maior for a instituição maior será a sua relação, diversificando a sua carteira de empréstimos e, por conseguinte, a exposição da instituição ao risco; (ii) a diversificação das instituições de maior dimensão, com menor risco, tem a capacidade de dispersar o risco com uma posição relativamente confortável e superior em empreender atividades de crédito seletivo; (iii) as instituições estão obrigadas a cumprir um rácio de limite de crédito bancário, com grande incidência no volume dos depósitos. As instituições de maior dimensão estão em melhores condições para concederem linhas de crédito de maior volume e exigência. Por conseguinte, as pequenas instituições têm maiores dificuldades em concorrer com as de maior dimensão, por consumidores com necessidades de grandes linhas de crédito; e, por último, (iv) a dimensão é uma característica importante para classificar a instituição bancária, embora não seja considerada uma variável predominante na decisão por parte das empresas/consumidores na gestão a curto e médio prazo.

A variável V9 caracteriza a dimensão de recurso, definida pelo ativo total ou total do ativo, que é uma dimensão absoluta da instituição bancária, com um impacto significativo sobre os resultados das mesmas.

A dimensão da instituição permite deter o poder de implementar preços monopolistas acima dos custos de produção, traduzindo-se em rentabilidades superiores à média. Por outro lado, permite às instituições de maiores dimensões economias de escala, reduzindo os seus custos operacionais. Na literatura encontramos um alargado debate sobre as economias de escala nas operações bancárias. Neste âmbito, a dimensão em termos de volume é considerada uma variável estratégica chave (Garcés & Duque, 2007; Cano & Oliva, 2008; Márquez & Gutiérrez, 2012). Por último, este estudo empírico não utiliza a dimensão de cobertura geográfica para a formação dos grupos estratégicos que define as estratégias no setor bancário (Ramsler, 1982; Cool & Schendel, 1988; Espitia *et al.*, 1991; Martínez, 1992; Gómez-Sala *et al.*, 1993; Reger & Huff, 1993). Esta opção de não utilizar a dimensão de cobertura geográfica deve-se à ausência de dados para a formação de rácios de âmbito geográfico. Os rácios de âmbito geográfico são definidos a partir de variáveis como: créditos e depósitos por sucursais, número de funcionários por sucursais, número de cartões por sucursais, número de contas ativas por sucursais, volume de operações em ATM (*Automated Teller Machine*), ativos por sucursal entre outras variáveis de cobertura geográfica. Por outro lado, um grande número de investigações empíricas sobre o setor bancário espanhol não reconheceu a cobertura geográfica explícita dos mercados nas atividades bancárias.

Espitia *et al.* (1991) incluíram a dimensão de âmbito geográfico no estudo dos grupos geográficos. Propondo uma classificação *a priori* com base em critérios legais/jurídicos de forma subjetiva, reconheceram três níveis possíveis: nacional, regional e local das instituições bancárias. Contudo, os mesmos argumentam grandes dificuldades na determinação das variáveis, por obstáculo na obtenção de dados, o mesmo acontecendo nos depósitos (sucursais/balcões) em cada região, podendo ser solucionada através da utilização de estimativas. Esta possibilidade implica inúmeros problemas, uma vez que envolve algumas hipóteses e aproximações, podendo originar resultados imprecisos.

Gómez-Sala *et al.* (1993) também encontraram dificuldades na operacionalização da dimensão de cobertura geográfica, encontrando obstáculos na obtenção de dados, rejeitando, assim, a dimensão de cobertura geográfica.

Em suma, a análise, que visa definir a especialização geográfica das instituições bancárias, apresenta diferentes metodologias aplicadas, enfrentando dificuldades operacionais na obtenção de dados, limitando, assim, a utilização da dimensão de cobertura geográfica (e.g., Ramsler, 1982; Cool & Schendel, 1988; Espitia *et al.*, 1991; Martínez, 1992; Gómez-Sala *et al.*, 1993; Reger & Huff, 1993).

5.2.2. Variáveis de resultados

Para operacionalizar as variáveis de resultados podemos utilizar diversos rácios, reunindo um consenso generalizado dada a sua natureza estratégica multidimensional (e.g., retorno sobre ativos; retorno sobre o património; crescimento proporcional da quota de mercado; crescimento proporcional do ativo; solvência; capital físico; capital humano; qualidade de crédito; retorno sobre os ativos; retorno sobre o património; lucro bruto sobre margem ordinária; margem financeira sobre ATM; rendibilidade dos capitais próprios; recursos próprios sobre ATM; margem ordinária (lucro bruto) sobre ativo total; lucro total líquido antes de impostos sobre ativo total; e lucro líquido antes de imposto sobre capital próprio).

Foram selecionados seis rácios que são regularmente utilizados para refletir o nível de resultados de qualquer instituição. Os resultados das instituições bancárias são expressos em termos relativos, relacionando os benefícios financeiros com os benefícios dos recursos aplicados.

A seleção das variáveis de resultados para a formação dos rácios de desempenho recaem na necessidade do setor bancário de retalho cumprir o PAEF, que influenciou decisivamente o comportamento da banca nas suas atuações face à economia portuguesa. Os principais objetivos de capitalizar e desalavancar o setor da banca portuguesa são vários: (i) reforçar os rácios de solidez, com a obrigatoriedade do aumento da solvabilidade para um mínimo de 9% até ao final de 2011 e de 10% a partir de 2012; (ii) diminuir o rácio de transformação, reduzindo o peso do crédito nos depósitos para um máximo de 120% até ao final do ano de 2014; (iii) baixar para 100% o financiamento estável até ao final de 2014, medida destinada a reduzir a dependência dos mercados de curto prazo; (iv) reduzir exposição ao BCE; as instituições financeiras passaram a estar obrigadas a reduzir a sua dependência de financiamento do BCE, por forma a facilitar o regresso aos mercados em 2013; e, por último, (v) manter o crédito ao setor produtivo, com a orientação de continuar a financiar o tecido económico português, com maior incidência nas pequenas e médias empresas de bens transacionáveis, passando o setor bancário a ter uma avaliação trimestral dos planos de capital e liquidez dos oito maiores bancos. Assim, foram considerados seis rácios económicos e financeiros apresentados na Tabela 32.

Tabela 32: Variáveis de resultados.

Dimensão resultados	Variáveis	Siglas	Operacionalização
Económicas e financeiras.	Rentabilidade económica.	PBMF	Produto bancário / Margem financeira.
		CPMF	Custos com pessoal / Margem financeira.
		GGAMF	Gastos gerais administrativos / Margem financeira.
	Rentabilidade financeira.	ROE	Rendibilidade do capital próprio (Resultado líquido / Capital próprio).
		ROI	Retorno sobre investimento (Resultado líquido / Total de ativos).
		GAF	Grau de alavancagem financeira (Resultados operacionais / Resultados antes de impostos).

Fonte: elaborado pelo autor.

O desempenho bancário é influenciado em grande medida pela rentabilidade económica do produto bancário, com grande incidência nos custos com pessoal bancário e nos gastos administrativos bancários (Ford & Olson, 1978; Sinkey, 1992). Podemos argumentar que os custos operacionais absorvem uma grande parte do produto bancário, pois os custos com pessoal e os gastos gerais administrativos determinam as capacidades competitivas bancárias, como fatores importantes na determinação do nível de sustentabilidade e da margem financeira, por terem uma grande representatividade no total dos custos não financeiros dos bancos. Assim, o rácio do produto bancário sobre a margem financeira (PBMF) pretende medir os resultados das operações financeiras, os rendimentos dos instrumentos de capital e outros proveitos da exploração em termos líquidos. Neste âmbito, o produto bancário é constituído pelo valor líquido de algumas despesas (e.g., remuneração dos depósitos, comissões relativas ao serviço bancário, resultado das operações financeiras, rendimentos dos instrumentos de capital e outros proveitos da exploração líquidos, amortizações do exercício e imparidades). Por conseguinte, um crescimento do produto bancário pode ter como consequência um aumento das receitas e uma redução dos custos.

Com a decomposição da variável produto bancário em custos com pessoal e gastos gerais administrativos divididos pela margem financeira, pretende-se medir a influência de cada rácio na determinação da rentabilidade bancária (CPMF; GGAMF).

Com o rácio ROE, em que a rentabilidade do capital próprio se traduz no resultado líquido sobre o capital próprio, pretende-se medir a rentabilidade dos capitais próprios do setor bancário, dividindo os resultados líquidos (resultados operacionais, mais resultados financeiros, mais resultados excepcionais menos impostos) pelos capitais próprios (Prior & Surroca, 2006). Contudo, deverá ser utilizado com alguma prudência por não ter em conta o modo de financiamento. Por exemplo, um banco que recorra frequentemente ao endividamento poderá aumentar consideravelmente o seu ROE, sem que se verifique um aumento da sua rentabilidade (Haslam *et al.*, 2010; Shrader *et al.*, 1997).

A dimensão financeira que reflete o retorno sobre o investimento (ROI) traduz-se no resultado líquido sobre o total dos ativos para analisar o retorno efetivo, medindo a avaliação do desempenho dos investimentos realizados pelos bancos (Serrano-Cinca, 1998) para caracterizar as estratégias organizacionais que dependem da gestão eficaz, da eficiência dos projetos, programas e *portfolios* (Keen, & Dignus, 2003).

O rácio GAF é uma dimensão financeira que analisa o grau de alavancagem financeira (resultados operacionais sobre resultados antes de impostos), pelo que pretende estudar as variações da atividade bancária por efeito da alavancagem operacional.

O efeito de alavancagem operacional procura relacionar os resultados operacionais com o nível de atividade. Por outro lado, o incremento proporcionado pela alavancagem aumenta o risco

da operação e a exposição à insolvência. Os bancos usam os ativos ou os recursos como encargos financeiros fixos para aumentar o efeito da variação do lucro antes de juros e impostos sobre o lucro por ação, ou seja, para aumentar o retorno aos acionistas bancários. Assim, os bancos usam recursos de terceiros (e.g., empréstimos, ações preferenciais) tendo em vista maximizar os efeitos da variação da rentabilidade operacional sobre a rentabilidade por ação (Ghosh & Robert, 1993; Lang & Rene 1996). Isto traduz-se em três tipos de alavancagem bancária (Tabela 33): (i) com um $GAF=1,0$ a alavancagem financeira é considerada nula (os bancos não têm despesas financeiras e, por conseguinte, o seu risco é baixo, por não terem capital de terceiros na estrutura de capital); (ii) com um $GAF>1,0$ a alavancagem financeira é ponderada como favorável (o retorno do ativo total é moderadamente maior que a remuneração paga ao capital de terceiros); e, por fim, (iii) com um $GAF<1,0$ a alavancagem financeira é considerada desfavorável (o retorno sobre o património líquido, traduzido pela rentabilidade líquida sobre o património líquido, é menor do que o retorno sobre o ativo total).

Tabela 33: Alavancagem financeira.

Grau de alavancagem financeira	Dimensão	Efeitos
Resultados operacionais / Resultados antes de impostos.	$GAF=1,0$	i) alavancagem financeira nula;
	$GAF>1,0$	ii) alavancagem financeira favorável;
	$GAF<1,0$	iii) alavancagem financeira desfavorável.

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos argumentar, assim, que o capital de terceiros desempenha uma alavancagem negativa. Por último, temos a considerar que em futuras investigações empíricas deve-se avaliar o efeito da inflação e do risco sobre as valorizações contabilísticas dos fundos próprios e seus benefícios, por não haver um consenso sobre a deflação e a sua influência nas medidas da rentabilidade, conforme refere o FED – *Federal Reserve System*.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo empírico, de acordo com a metodologia discutida previamente. Começa-se por apresentar a identificação dos períodos em análise, que foram determinados *a priori* como 2008–2010 e 2011–2013, procedendo-se a uma análise do desenrolar dos acontecimentos, que culminaram no programa de recapitalização da banca portuguesa de 2011. Segue-se a análise contabilística e financeira dos três principais bancos de retalho privados portugueses, como forma de justificar os períodos em análise.

De seguida, procede-se à formação, caracterização e tipificação dos grupos estratégicos, agrupando os bancos em grupos estratégicos, em cada ano e nos períodos em análise. A análise da dinâmica competitiva e sua composição identificará as alterações ao longo do tempo, as estratégias desenvolvidas, assim como as diferenças de resultados. Por fim, discutem-se as consequências estratégicas da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos.

Procedeu-se à análise das matrizes de correlação anual e dos períodos em análise entre as variáveis estratégicas. Na Tabela 34 pode analisar-se, a partir do coeficiente de correlação, o grau de associação entre as variáveis estratégicas entre 2008 e 2013. Na discussão seguinte, por simplicidade, consideram-se níveis de significância de 1% e 5%. Sugere-se a consulta de Wasserstein e Lazar (2016) para uma discussão interessante sobre valores de prova (*p-value*) e níveis de significância.

A correlação entre as variáveis V1 e V7 é considerada estatisticamente significativa ($p\text{-value} \approx 0,026 \leq 0,05$), sendo a correlação positiva e moderada ($r \approx 0,484$), o que significa que, em média, quanto maior for o rácio entre depósitos a prazo e total do passivo, maior será o rácio entre crédito não representado por valores imobiliários e total do ativo, ou seja, assume-se a existência de uma associação linear positiva entre estas variáveis.

Considera-se correlação significativa entre as variáveis estratégicas V5 e V6 ($r \approx 0,585$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) e as variáveis V4 e V7 ($r \approx 0,654$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$), sendo a correlação positiva e moderada. Assim, em média, quanto maior for o crédito e juros vencidos sobre o total do ativo,

maior será o rácio entre o depósito à vista e o total do passivo. Analogamente, com o aumento do crédito e juros vencidos sobre total do ativo aumenta o rácio entre o número de depósitos a prazo e o total do passivo.

Relativamente às variáveis estratégicas V4 e V5 ($r \approx -0,853$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$); e V5 e V7 ($r \approx -0,597$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) assume-se uma correlação estatisticamente significativa e negativa. A correlação entre V4 e V5 é alta e, em média, quanto maior for o crédito e juros vencidos sobre o total do ativo, menores serão as provisões e imparidades sobre o total do ativo. É identificada uma correlação moderada entre as variáveis estratégicas V5 e V7, o que significa que, em média, quanto maior for o rácio entre depósitos a prazo e total do passivo, menor serão as provisões e imparidades sobre o total do ativo.

Tabela 34: Matriz de correlação entre as variáveis estratégicas (2008–2013).

Variáveis estratégicas		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
V1	Crédito não representado por valores mobiliários / Total de Ativo	1,000								
V2	Crédito titularizado não desreconhecido / Total de Ativo	-0,128	1,000							
V3	Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de Ativo	0,170	-0,145	1,000						
V4	Crédito e juros vencidos / Total de Ativo	0,306	0,358	0,182	1,000					
V5	Provisões e imparidades / Total de Ativo	-0,037	-0,183	-0,153	-0,853**	1,000				
V6	Depósitos à vista / Total de Passivo	0,215	-0,297	-0,378	-0,424	0,585**	1,000			
V7	Depósitos a prazo / Total de Passivo	0,484*	0,016	0,334	0,654**	-0,597**	-0,254	1,000		
V8	Recursos de bancos centrais / Total de Passivo	-0,255	0,114	0,092	0,053	-0,101	-0,156	0,070	1,000	
V9	Total de Ativo	0,032	0,075	0,182	0,237	-0,278	-0,158	0,300	0,031	1,000

Nota: *correlação é significativa ao nível de significância 0,05 (2-tailed); **correlação é significativa ao nível de significância 0,01 (2-tailed).

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tabela 35 podem-se analisar e comparar, a partir do coeficiente de correlação, o grau de associação entre as variáveis estratégicas nos períodos em análise (2008–2010 e 2011–2013).

No período de 2008–2010, as variáveis estratégicas V1 e V4 ($r \approx 0,542$; $p\text{-value} \approx 0,01 \leq 0,05$), V2 e V4 ($r \approx 0,464$; $p\text{-value} \approx 0,03 \leq 0,05$), V1 e V7 ($r \approx 0,588$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) e V3 e V7 ($r \approx 0,449$; $p\text{-value} \approx 0,04 \leq 0,05$) apresentam uma correlação positiva e estatisticamente significativa, sendo esta moderada. Assim, em média, a intensidade de uma variável é acompanhada no mesmo sentido, tendencialmente, pela intensidade da outra variável.

Entre as variáveis estratégicas V4 e V7 ($r \approx 0,761$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) existe uma correlação positiva forte e significativa, o que significa que quando o crédito e juros vencidos sobre o total do ativo aumenta, em média, o rácio dos depósitos a prazo sobre o total do passivo aumenta igualmente.

As variáveis estratégicas V4 e V5 ($r \approx -0,718$; $p \approx 0 \leq 0,01$) e V5 e V7 ($r \approx -0,696$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) apresentam uma correlação moderada negativa, considerada estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%. Deste modo, pode afirmar-se que com o aumento das provisões e imparidades sobre o total do ativo, em média, diminui o crédito e juros vencidos sobre o total do ativo e os depósitos a prazo sobre o total de passivo.

Em relação ao período 2010–2013, as variáveis estratégicas V1 e V6 ($r \approx 0,544$; $p\text{-value} \approx 0,024 \leq 0,05$) e V1 e V7 ($r \approx 0,571$; $p\text{-value} \approx 0,017 \leq 0,05$) apresentam uma correlação considerada estatisticamente significativa, positiva e moderada. Deste modo, pode-se afirmar que, em média, com o aumento do crédito não representado por valores mobiliários sobre o total de ativo, aumenta o rácio entre depósitos à vista e total do passivo, bem como os depósitos a prazo sobre o total de passivo.

Existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa entre as variáveis estratégicas V6 e V7 ($r \approx 0,867$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$), o que significa que, em média, quando o rácio entre os depósitos à vista e o total do passivo aumenta, o rácio entre o depósito a prazo e o total do passivo aumenta também.

As variáveis estratégicas V4 e V5 ($r \approx -0,811$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) e V1 e V8 ($r \approx -0,511$; $p\text{-value} \approx 0,036 \leq 0,05$) apresentam uma correlação estatisticamente significativa. Entre as variáveis V4 e V5 existe uma correlação negativa forte, pelo que quanto maior for o crédito e juros vencidos sobre o total do ativo, em média, menor será o rácio de provisões e imparidades sobre o total do passivo. No que respeita às variáveis V1 e V8, a correlação é considerada estatisticamente significativa, negativa e moderada, isto é, quanto maior for o crédito não representado por valores mobiliários sobre o total do ativo, tendencialmente menor será o rácio do recurso de bancos centrais sobre o total de passivo.

Tabela 35: Matriz de correlação entre as variáveis estratégicas nos períodos em análise.

	Correlação do período 2008 – 2010								Correlação do período 2011 – 2013							
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
V1	1,000								1,000							
V2	0,100	1,000							-0,359	1,000						
V3	0,298	0,009	1,000						0,260	-0,330	1,000					
V4	0,542*	0,464*	0,401	1,000					0,338	0,079	-0,256	1,000				
V5	-0,204	-0,162	-0,309	-0,718**	1,000				-0,106	0,144	0,414	-0,811**	1,000			
V6	0,198	-0,306	-0,241	-0,286	0,386	1,000			0,544*	-0,122	0,098	0,318	-0,161	1,000		
V7	0,588**	0,165	0,449*	0,761**	-0,696**	-0,134	1,000		0,571*	-0,180	0,142	0,180	0,003	0,867**	1,000	
V8	-0,267	0,105	-0,244	-0,216	0,176	-0,156	-0,148	1,000	-0,511*	0,125	-0,045	0,130	-0,098	0,134	0,137	1,000
V9	0,087	0,035	0,230	0,123	-0,205	-0,156	0,148	-0,111	0,023	0,018	-0,033	0,068	-0,052	0,415	0,238	0,158

Nota: *correlação é significativa ao nível de significância 0,05 (2-tailed); **correlação é significativa ao nível de significância 0,01 (2-tailed).

Fonte: elaborado pelo autor.

Nos Anexos X e XI podem-se analisar e comparar, a partir do coeficiente de correlação, o grau de associação entre as variáveis estratégicas em cada ano (2008 a 2013) da solução adotada de nove rácios da função estratégica de especialidade produtiva (produto/mercado), recursos e, por último, pela dimensão das instituições, traduzida na dimensão de alcance estratégico.

Pelo exposto, pode-se argumentar que foram encontradas diversas relações estatisticamente significativas entre as variáveis estratégicas ao longo dos anos (2008 a 2013).

6.1. Determinação dos períodos em análise

A escolha dos períodos de análise, conforme descrito na metodologia, é determinada subjetivamente, identificando-se o ponto de rutura no período de 2008 a 2013. Esta escolha é determinada *a priori* resultando do conhecimento e da análise do setor bancário em Portugal.

Procedeu-se a uma análise informativa e contabilística dos três principais bancos de retalho privados portugueses: o Banco Comercial Português, S.A. (BCP), Banco Espírito Santo, S.A. (BES) e Banco BPI, S.A. (BPI), no período compreendido entre 2008 e 2011. Para o efeito utilizou-se a informação dos dados financeiros disponibilizados pela APB e pelo BdP, consultáveis nos boletins estatísticos 44 de 2008, 45 de 2009, 46 de 2010 e 47 de 2011, da APB.

O estudo debruça-se na análise do desenrolar dos eventos que culminaram no programa de recapitalização do sistema bancário português de 2011.

6.1.1. Programa de recapitalização do sistema bancário português

No ano de 2011 os investidores passaram a ter um aumento progressivo na aversão ao risco, afetando o normal funcionamento dos mercados financeiros, com os principais índices acionistas a perderem valor, com uma maior incidência nos mercados periféricos europeus e no setor das atividades das instituições financeiras.

O setor passou a estar na obrigatoriedade do cumprimento, por parte das entidades bancárias, de novos requisitos prudenciais, traduzindo-se no reforço do rácio mínimo de capital *Core Tier1* para 9% e 10%, até finais de 2011 e 2012, e na redução do rácio de transformação para 120% até dezembro de 2014. Por outro lado, por imposição do PAEF, o Banco Português de Negócios (BPN) foi intervencionado e incorporado na Caixa Geral de Depósitos em 2008. O Estado português viu-se obrigado a vender o banco até ao final de julho de 2011, e em 20 de julho do mesmo ano foram rececionadas três propostas de compra: BIC, MG e de um grupo de 15 investidores portugueses. A 31 de julho 2011, o ministério das finanças anuncia a sua venda por 40 milhões de euros ao BIC.

O PAEF, para dar cumprimento aos novos requisitos prudenciais, reforçou as duas linhas já existentes de auxílio à banca portuguesa. No PAEF encontra-se definida a possibilidade da banca nacional emitir dívida garantida pelo Estado, num valor global máximo de 35 mil milhões de euros. As garantias aprovadas ascenderam a 12 mil milhões de euros em 2011 e encontrava-se também disponível um fundo, a que não houve a necessidade de recorrer em 2011.

As operações de recapitalização das instituições de crédito foram no montante de 12 mil milhões de euros, integrados no pacote global do FMI, BCE e CE de 78 mil milhões de euros de ajuda financeira a Portugal. Os 12 mil milhões de euros disponíveis serviram para garantir que a banca nacional possuiu-se 9% a 10% de dinheiro em caixa, cumprindo assim os rácios de capital introduzidos pelo acordo de Basileia III de 2010. Este mecanismo de ajuda adotou o nome de *CoCos – Contingent Convertible Bonds* (dívida que se pode transformar em capital em determinadas circunstâncias), dos quais foram utilizados 5,6 mil milhões de euros a um juro de 7%, com a nomeação de administradores pelo Estado e ainda com a redução para metade dos vencimentos dos administradores.

O BCP pediu um empréstimo de 3 mil milhões, o BPI 1,5 mil milhões e o BANIF solicitou um empréstimo de 1,1 mil milhões de euros, 700 milhões com a entrada do Estado no capital e 400 milhões emprestados (*CoCos*).

Por outro lado, o BES não pôde financiar-se junto da linha de recapitalização da banca (12 mil milhões), em virtude desta instituição ser uma sociedade controlada pelo Espírito Santo Financial Group (ESFG) e só este o poder fazer. Para respeitar os rácios, o BES promoveu o levantamento de fundos no mercado, no valor de 2 mil milhões de euros.

A Caixa Geral de Depósitos, S.A. (CGD) tem como acionista o Estado português e está impedida de aceder ao fundo de recapitalização, obrigando o governo português a realizar aumentos diretos de capital no valor de 900 milhões para compensar as responsabilidades inerentes aos prejuízos da “operação Espanha”.

O ano de 2011 traduziu-se num ponto de viragem/rutura na história do sistema bancário português, registando um decréscimo de 1,4% da atividade bancária, por haver uma redução na procura e na desalavancagem das instituições bancárias.

Na Tabela 36 podem comparar-se os rácios de solvabilidade introduzidos pelo acordo de Basileia II em 2004 e de Basileia III em 2010. O Banco de Portugal determina rácios mínimos de *Common Equity Tier 1* do total capital de 3,5%, 4,5% e 8,0%, aplicados gradualmente até 1 de janeiro de 2015, e de 2,5% em 1 de janeiro de 2019, conforme informação do BdP (2011).

As profundas alterações provocaram transformações no setor da banca de retalho em Portugal, sofrendo ao longo do ano de 2011 um conjunto de alterações provocadas por diversos diplomas (e.g., Portaria nº121/2011) regulamentando o setor com o intuito de mitigar os riscos

sistémicos e aumentando as exigências ao nível dos requisitos mínimos de capital, para um rácio *Core de Tier1* de 8%, a partir de 31 dezembro de 2011. Por outro lado, houve uma contração da atividade económica portuguesa de 1,6% do PIB (Produto Interno Bruto) em 2010, culminando em junho de 2011 no programa de assistência.

Estas novas condições de solvabilidade, aliadas à dificuldade de recursos, conduziram as instituições bancárias de retalho a uma reestruturação dos seus ativos.

Tabela 36: Rácios solvabilidade de Basileia II, III e o Buffer de capital.

Ativos ponderados pelo risco	Requisitos de capital					
	<i>Common Equity</i> ⁽¹⁾			<i>Core Tier1</i> ⁽²⁾		Capital total
	Mínimo	Buffer	Requisitos	Mínimo	Requisitos	Mínimo Requisitos
Basileia II ⁽³⁾	2%			4%		8%
Basileia III ⁽⁴⁾	4,5%	2,5%	7%	6%	8,5%	8% 10,5%

Nota: ⁽¹⁾ capital próprio menos ações ordinárias; ⁽²⁾ rácio do capital próprio do banco *versus* os seus ativos ponderados pelo risco; ⁽³⁾ 2004; e ⁽⁴⁾ 2010.

Fonte: elaborado pelo autor conforme informação do BdP (2011).

A reestruturação dos ativos levou a uma alteração dos mesmos e a uma diminuição do risco médio do sistema com a venda de ativos *non-core* e/ou com a diminuição da carteira de créditos. Este procedimento de desalavancagem veio a refletir-se na conceção de crédito, principalmente na atribuição de crédito mais seletivo e restritivo, com maior incidência nos créditos empresariais. Neste contexto, o *stock* de crédito bruto em balanço decresceu em 2011 no crédito bruto às empresas, com uma redução na ordem dos 50% no crédito à administração pública, contribuindo para a redução da carteira de crédito em 2011 (BdP, 2011). Os dados comungam que foram as pequenas e médias empresas e as menos capitalizadas, as mais afetadas com esta nova/maior exigência por parte da banca na concessão de crédito. Contudo, manteve-se uma grande pressão sobre as instituições bancárias, para que estas atendessem às necessidades de financiamento das empresas públicas.

O crédito a particulares teve uma acentuada contração, mas assistimos a um aumento na carteira de crédito à habitação, constituído por quase 40% da carteira de crédito bruto a clientes, que representou mais de 85% do crédito a particulares em 2011 (BdP, 2011).

Por outro lado, o ambiente de incerteza e a degradação do ambiente económico em Portugal traduziram-se numa elevada taxa de desemprego, com um contínuo de falências. Esta situação de degradação socioeconómica traduziu-se no crescimento de 32,8% de crédito vencido em 2011, com um agravamento do risco de crédito e um incumprimento agravado na ordem de 1,2% a 2% (BdP, 2011). As instituições bancárias foram obrigadas a reforçar as suas provisões e imparidades em 2.473 milhões de euros em 2011, representando um crescimento de 31% em relação ao ano de 2010.

A contração do ativo agregado também é resultante de importantes fatores exógenos da atividade económica bancária e da contração de 0,4% da carteira de investimentos em termos líquidos. A evolução da carteira de ativos financeiros ficou marcada pela desvalorização significativa dos títulos e da evolução desfavorável dos mercados financeiros internacionais, de dívida e de capital, com a retificação de imparidades nas ações do PSI 20 (*Portuguese Stock Index*) detidas pelas instituições bancárias.

O sistema bancário de retalho, no que concerne ao financiamento da sua atividade, encontra-se alicerçado nos recursos de clientes e outros empréstimos que superaram o montante de 22.154 mil milhões de euros em 2011 e representaram mais de 45% do total do financiamento, com um crescimento de 7,4%, resultando numa expressiva expansão dos depósitos a prazo. O crédito bruto a clientes revestiu-se de menos 8.062 milhões de euros (-2,8%), os recursos de clientes e outros empréstimos com mais de 14.092 milhões de euros (7,4%) e uma evolução muito positiva do rácio de transformação de 152,2% em 2010 para 139% em 2011 (BdP, 2011).

Pelo exposto, torna-se evidente que o produto/serviço bancário gerado em 2011 não foi suficiente para suportar os custos totais da atividade operacional, dos encargos com as provisões e das imparidades da atividade económica bancária. Com esta impossibilidade, o sistema bancário viu-se obrigado a implementar uma política de redução de custos operacionais, encerrando sucursais/agências bancárias, investimentos nas atividades formativas da atividade, contenção em serviços de especialidade, e, por último, na comunicação de *marketing*. Esta política de contenção e de cortes foi necessária para compensar os fortes incrementos registados em provisões e imparidades, para além dos custos registados com a transferência parcial do fundo de pensões da banca para a segurança social no final de 2011.

No final do ano comercial de 2011, os custos operacionais, provisões e imparidades representavam 121,7% do produto/serviço bancário desse ano, com um desempenho agregado dos resultados antes de impostos (RAI) de menos 1.938 milhões de euros e com uma rentabilidade antes de impostos dos capitais próprios (ROE) de menos 7,53% (no ano transato tinha sido positivo (3,8%)) (BdP, 2011).

A deterioração acentuada dos níveis de rentabilidade do setor bancário também é resultante da situação económica recessiva verificada em Portugal no ano de 2011. Por último, temos a referir quatro fatores extraordinários, dos quais três são de carácter não recorrente (BdP, 2011): (i) a transferência dos fundos de pensões da banca para o Estado português no valor de 408 milhões de euros; (ii) o reconhecimento de imparidades de crédito adicionais de 520 milhões de euros, resultados identificados pelo programa especial de inspeções (SIP); (iii) aplicação de um *haircut* de 874 milhões de euros sobre a dívida grega; e, por último, (iv) a contribuição de 73 milhões de euros sobre o setor bancário. Estes impactos extraordinários foram na ordem de 1.875 milhões de euros,

com um valor agregado do resultado antes de impostos de menos 63 milhões de euros. Contudo, o sistema bancário português no final de 2011 teve um excelente desempenho cumprindo os requisitos mínimos de capital impostos pelo PAEF, com um rácio agregado de *Core Tier1* de 9,4%, apesar das exigências acrescidas e das dificuldades. O setor bancário português realizou um esforço assinalável para o cumprimento do programa de recapitalização da banca nacional com um aumento de capital *Core Tier1*, justificado em grande parte pelos aumentos dos rácios *Core*, superpondo-se ao impacto da contração do ativo total.

A conversão de capital *non-core* em *core* foi a fonte principal desse aumento. Apesar de terem ocorrido alguns aumentos de capital ao longo do ano, este só não foi maior em virtude de ser necessário reconhecer resultados negativos, na sua maioria por fatores exógenos. No final do ano de 2011, e após o programa de recapitalização da banca, tudo levava a crer que o setor bancário tinha saído do ano de 2011 mais sólido, robusto e melhor preparado para enfrentar os desafios vindouros.

6.1.2. Enquadramento económico/financeiro dos principais bancos privados

Procedeu-se a uma análise do enquadramento económico e financeiro do Banco Comercial Português, S.A. (BCP), Banco Espírito Santo, S.A. (BES) e do Banco BPI, S.A. (BPI), por serem uma referência na banca privada de retalho nacional.

O período de rotura ou de instabilidade estratégica foi identificado no ano de 2011, na sequência dos acontecimentos ocorridos com o *subprime* do mercado hipotecário norte-americano de 2007, com deterioração da qualidade de crédito no segmento de maior risco, culminando com a falência do Lehman Brothers em setembro de 2008, com o desaparecimento de 40% da riqueza mundial e com a intervenção do governo americano no resgate da seguradora American International Group (AIG) no valor de 182 mil milhões de dólares, entre 16/9/2008 e 1/3/2009. Por último, a reserva federal americana injetou 22 mil milhões de dólares na banca (no Goldman Sachs 12,9 mil milhões e no Merrill Lynch 6,8 mil milhões). Estes acontecimentos culminam com os problemas das dívidas soberanas.

Na Europa, a UE injetou 489 mil milhões, através do BCE, com um juro de 1%, a 523 bancos europeus. Grécia, Irlanda, Espanha, Chipre e Portugal receberam 438 mil milhões para recapitalizarem as bancas nacionais.

No caso da banca nacional, segundo os dados da Euronext a cotações de fecho no último dia útil no mês de dezembro de 2010, a cotação das ações do BCP tinha uma *performance* bolsista de 0,55 cêntimos por ação e em dezembro de 2011 de 0,14 cêntimos por ação, registando uma desvalorização bolsista de 25%. O BCP tinha uma cobertura geográfica de 872 sucursais/balcões

em Portugal e de 12 no estrangeiro (inclui sucursais e escritórios de representação), contando com um total de 884 sucursais e escritórios de representação (Anexo XII).

Analisando outros indicadores de cobertura bancária em 2011, o BCP tinha 3.268 caixas multibanco e caixas automáticas, contava com 2.136.611 contas ativas, com 2.899.253 cartões de crédito e débito ativos, e, por último, 34.349 *Point of Sale* ou *Point of Service* – POSs (equipamento de transação no ponto de venda). Quanto à distribuição geográfica dos seus recursos humanos, contava com um total de 9.746 funcionários (5.923 homens e 3.823 mulheres), tendo em Portugal 9.714 funcionários e no estrangeiro 32 funcionários.

Em dezembro de 2010, o BES tinha uma *performance* bolsista de 2,96 cêntimos por ação e em dezembro de 2011 de 1,35 cêntimos por ação, registando uma desvalorização bolsista de 45,6%. Com uma cobertura geográfica de 672 sucursais em Portugal e de 44 no estrangeiro, no total contava com 716 sucursais e escritórios de representação. Adicionalmente, o BES detinha 1.359 ATMs, 1.261.940 contas ativas e 1.851.614 cartões de crédito e débito ativos e 39.630 POS's. Os recursos humanos do BES contavam com um total de 6.704 funcionários (3.329 homens e 2.787 mulheres), 6.116 dos quais em Portugal e 589 no estrangeiro.

Por último, em dezembro de 2010, o BPI registava uma *performance* bolsista de 1,38 cêntimos por ação e em dezembro de 2011 de 0,48 cêntimos por ação, registando uma desvalorização bolsista de 2,875%. Em 2011, o BPI tinha 693 sucursais em Portugal e 26 no estrangeiro, num total de 719 sucursais. O BPI detinha 1.789 ATM's, 1.275.845 contas ativas, 1.650.535 cartões de crédito e débito ativos e 43.235 POS's. Um total de 6.628 funcionários, 6.502 em Portugal e 126 no estrangeiro, representavam os seus recursos humanos.

Na Tabela 37 apresentam-se as demonstrações financeiras do BCP, do BES e do BPI, em dezembro 2011. Tornam-se evidentes as diferenças encontradas nas margens financeiras dos bancos.

Os três bancos registaram valores negativos no que concerne ao resultado antes de impostos. Por último, os capitais próprios do BCP e BPI, entre 2010 e 2011, tiveram uma redução acentuada, em contraste com os do BES que passaram de 6.849.039 milhares euros em 2010 para 6.192.475 milhares euros em 2011.

No caso português, o BCP registou em 2011 significativas imparidades de crédito e de outros riscos decorrentes da sua atividade comercial que ultrapassaram os 1.300 milhões de euros, obtendo uma margem operacional negativa de menos 14,8% (Tabela 38). Este rácio é determinante para uma análise do desempenho de uma empresa, sendo uma medida de estudo que expressa a atividade e o risco do negócio. Para o caso do BCP, tal acontecimento nunca tinha ocorrido na sua atividade desde a sua fundação em 1985.

Tabela 37: Demonstrações financeiras dos três principais bancos privados a 31 de dezembro de 2011.

Demonstrações Financeiras ⁽¹⁾	BCP	BES	BPI
Balanço			
Total de ativo	93.482.079	80.237.372	42.955.917
Crédito a clientes	68.045.535	49.043.382	28.318.264
Recursos de clientes	47.516.110	34.206.162	24.671.328
Responsabilidades representadas por títulos	16.236.202	18.452.648	6.691.953
Passivos subordinados	1.146.543	961.235	209.854
Aplicações e recursos de instituições de crédito	-1.139.970	-2.956.784	266.071
Capitais próprios	4.374.371	6.192.475	822.388
Capital	6.236.175	4.242.145	990.000
Demonstração dos Resultados			
Margem financeira	1.579.274	1.181.591	575.127
Produto bancário / Produto da atividade	2.551.060	2.094.991	1.020.147
Resultado antes de impostos	-1.221.626	-57.723	-328.037
Fluxos de Caixa			
Fluxos de caixa líquidos das atividades operacionais	3.240.175	6.060.498	1.992.236
Fluxos de caixa líquidos das atividades de investimento	1.002.176	656.929	-14.666
Fluxos de caixa líquidos das atividades de financiamento	-3.292.283	-6.545.758	-2.114.370
Efeito da alteração da taxa de câmbio em caixa e equivalentes	— ⁽³⁾	29.179	— ⁽³⁾
Variação líquida em caixa e seus equivalentes	950.068	171.669	-136.800
Caixa e equivalentes no início do exercício	2.743.287	1.341.403	1.666.269
Caixa e equivalentes no fim do exercício	3.693.355	1.542.251	1.529.469
Capitais Próprios			
Total de capitais próprios a 31 de dezembro de 2010 ⁽²⁾	5.611.601	6.849.039	1.783.020
Total de capitais próprios a 31 de dezembro de 2011	4.374.371	6.192.475	822.388

Nota: ⁽¹⁾ milhares euros; ⁽²⁾ demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2010 redefinidas por alteração da política contabilística relativa à contabilização dos fundos de pensões; e ⁽³⁾ dados indisponíveis.

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste período de 2011, o BCP teve resultados líquidos de menos 786 milhões de euros, com um retorno do capital próprio (ROE) também negativo com um valor de menos 17,7%, provocando uma diminuição dos capitais próprios para 4.436 milhões de euros, ficando ao nível dos de 2003, que eram de 4.341 milhões de euros. Os resultados líquidos do BES e do BPI foram menores, embora negativos, de menos 108 milhões de euros para o BES e de menos 284 milhões de euros para o BPI, que foi a entidade bancária que registou um ROE mais negativo, com menos 29,7% do retorno do capital próprio.

No decorrer do ano 2011, o BCP realizou um aumento de capital no valor de 1.240 milhões de euros, 990 milhões de euros foram oferta pública de troca (dívida perpétua por ações) e 250 milhões de euros por subscrição. Esta tendência registada no BCP, também se regista no BPI, com um ROE negativo de menos 29,7%, e no BES de menos 1,7%. Entretanto, o BCP programa um novo aumento de capital de 500 milhões de euros para 2012. Os principais acionistas em 2011 eram os angolanos da Sonangol com 11,03%, a Teixeira Duarte com 4,73%, os espanhóis do Sabadell com 3,52% e a Fundação Joe Berardo com 3,30% do capital.

O BES realizou um aumento de capital de 656 milhões de euros com uma OPT (dívida perpétua por ações), com o seu *Market Cap* (capitalização bolsista) de dois mil milhões de euros e

com os capitais próprios a não ascenderem aos sete mil milhões de euros. Contudo, apesar dos aumentos de capital, que em seis anos ascenderam a 4.250 milhões de euros, e de inúmeras emissões de obrigações do banco, programa um novo aumento de capital para o ano de 2012, no valor de 1.010 mil milhões de euros. A sua estrutura acionista era estável, com um núcleo acionista “duro” constituído pelo Bespar – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (*Holding* detida pelo Espírito Santo Financial Group com 73,6% e pelo Crédit Agricole com 24,6%), a instituição financeira francesa Crédit Agricole e pelos brasileiros do Bradesco.

A composição acionista do BPI era detida por três instituições: os espanhóis do CaixaBank com 30,1%, os angolanos da Santoro com 19,43% e a alemã Allianz com 8,09%. O BPI subscreve 1,5 mil milhões de euros a serem emitidos pelo banco, que implicaram um aumento do *Core Tier1* para valores acima dos exigidos pelo *European Banking Authority* (EBA). Por imperativo do programa de recapitalização da banca nacional é forçado a realizar um aumento de capital de 200 milhões de euros até 30 de setembro de 2012. Contudo, apesar de toda a adversidade, financiaram a economia em 4,3 mil milhões de euros, com uma queda homóloga de 12,26% e com uma queda no financiamento às grandes empresas. Por conseguinte, registaram um rácio agregado de créditos sobre depósitos na média de 135% em 2011, registando-se um aumento nos depósitos (APB, 2011).

A redução do rácio de crédito sobre depósitos estimulou uma desalavancagem da economia e traduziu-se numa diminuição significativa de liquidez da economia.

Tabela 38: Dados financeiros do BCP, BES e do BPI (2008–2011).

Variáveis de Resultados	BCP				BES				BPI			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Resultados líquidos ⁽¹⁾	201	225	301	-786	402	522	556	-108	150	175	184	-284
Capital próprio ⁽¹⁾	6.248	7.220	7.247	4.436	4.652	6.938	6.849	6.192	1.961	2.302	1.963	822
Valor de mercado ⁽¹⁾	3.826	3.966	2.732	980	3.328	5.325	3.360	1.972	1.563	1.892	1.237	472
Aumento de capital ⁽¹⁾	1.300 ⁽²⁾			1.250 ⁽³⁾		1200 ⁽²⁾		656 ⁽⁴⁾	350 ⁽³⁾			
Receitas líquidas ⁽¹⁾	2.748	2.485	2.944	2.604	2.028	2.368	2.150	2.317	1.206	1.233	1.176	1.205
ROE	3,2%	3,1%	4,2%	-17,7%	8,6%	7,5%	8,1%	-1,7%	9,6%	10,5%	11,2%	-29,7%
Margem operacional	13,7%	10,1%	17,4%	-14,8%	30,1%	24,8%	34,1%	19,4%	28,2%	26,2%	22,9%	10,1%
<i>Core Tier1</i>	5,8%	7,1%	6,7%	9,4%	5,7%	8,0%	7,9%	9,2%	8,0%	7,8%	8,7%	9,2%
<i>Tier1</i>	7,1%	9,3%	9,2%	8,8%	6,6%	8,3%	8,8%	9,4%	8,8%	8,6%	9,1%	9,0%
Crédito / depósitos	172%	168%	168%	150%	196%	205%	171%	150%	126%	136%	132%	119%

Nota: ⁽¹⁾ milhares de euros; ⁽²⁾ aumento de capital por subscrição; ⁽³⁾ 990 de oferta pública de troca (dívida perpétua por ações) e 250 por subscrição; ⁽⁴⁾ OPT (dívida perpétua por ações).

Fonte: elaborado pelo autor.

Estas profundas alterações provocaram uma contração da economia durante o ano de 2011, repetindo-se nos anos seguintes, com um aumento de falências, uma diminuição do rendimento disponível e, por conseguinte, a mais desemprego. Uma das principais consequências reflete-se no rácio de incumprimento por via do crédito ao consumo e nos empréstimos à habitação, aumentando assim o crédito malparado do setor bancário fortemente penalizado com a redução da procura

interna. Por último, mais de 50% das empresas da construção atravessaram grandes problemas no acesso ao crédito e tiveram um nível de incumprimento na ordem dos 15%, à semelhança dos restantes setores empresariais.

Pelo exposto, podemos argumentar que durante o ano 2011 o sistema bancário de retalho português sofreu drásticas mudanças, alterando o ambiente competitivo do setor com enormes mudanças/ruturas, refletindo as profundas reformas ocorridas no setor.

A situação económica e financeira portuguesa veio a refletir-se no setor bancário de retalho português, traduzindo-se na necessidade de adotar novas estratégias para o mesmo. Assim, a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor da banca de retalho nos períodos 2008–2010 e 2011–2013, antes e após a implementação das novas medidas introduzidas em 2011 no setor, poderá levar a novas perspetivas na adoção de novas políticas por parte das administrações bancárias, podendo traduzir-se em novas dinâmicas competitivas.

As profundas transformações ocorridas no sistema bancário português durante os períodos 2008–2010 e 2011–2013 são explicadas pelo programa de recapitalização do sistema bancário português por via do PAEF, que mudou o ambiente competitivo do sistema bancário, introduzindo mudanças significativas no comportamento do setor, em particular no cumprimento dos novos níveis de solvabilidade impostos aos bancos e na necessidade de desalavancagem da atividade bancária.

Na Tabela 39 podemos identificar a evolução dos valores médios das variáveis estratégicas nos períodos em análise (2008–2010 e 2011–2013). Entre os períodos é evidente uma quebra no rácio médio do crédito não representado por valores mobiliários sobre o total de ativo de 0,54 (2008–2010) para 0,44 (2011–2013). O rácio médio dos créditos e juros vencidos sobre o ativo total aumentou dos 0,01 para 0,03 no período 2011–2013, com um aumento das provisões e imparidades sobre o ativo total, de um valor médio nulo para um valor médio de 0,03 no período 2011–2013. O rácio médio dos depósitos à vista sobre o ativo total diminuiu de 0,20 para 0,09, representando uma redução de 0,11 em 2011–2013. Por outro lado, o rácio médio dos recursos de bancos centrais sobre o passivo total passou de 0,06 no primeiro período para 0,11 no segundo. É de salientar ainda um aumento médio de 3.021.898,61 milhares de euros, no total do ativo entre períodos.

Na Tabela 40, onde se identifica a evolução dos valores médios das variáveis estratégicas nos anos em estudo (2008 a 2013), é notória uma quebra no rácio médio do crédito não representado por valores mobiliários sobre o total de ativo, de 0,69 em 2008 para 0,44 em 2013, com o valor mínimo a ser atingido em 2011. É de salientar, ainda, o comportamento inverso dos rácios médios das variáveis V6 e V7 que reflete a estratégia de captação de recursos adotada pela banca neste período.

Tabela 39: Períodos temporários estratégicos.

Variáveis	Operacionalização	2008–2010	2011–2013
V1	Crédito não representado por valores mobiliários / Total de ativo	0,54	0,44
V2	Crédito titularizado não desreconhecido / Total de ativo	0,04	0,07
V3	Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de ativo	0,01	0,03
V4	Crédito e juros vencidos / Total de ativo	0,01	0,03
V5	Provisões e imparidades / Total de ativo	0,00	0,03
V6	Depósitos à vista / Total de passivo	0,20	0,09
V7	Depósitos a prazo / Total de passivo	0,15	0,29
V8	Recursos de bancos centrais / Total de passivo	0,06	0,11
V9	Total de ativo ⁽¹⁾	24.209.068,37	27.230.966,98

Nota: ⁽¹⁾ milhares de euros.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 40: Valores médios das variáveis estratégicas.

Variáveis	2008	2009	2010	2011	2012	2013
V1	0,69	0,46	0,46	0,43	0,46	0,44
V2	0,00	0,06	0,07	0,07	0,06	0,07
V3	0,00	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
V4	0,00	0,01	0,02	0,02	0,03	0,04
V5	0,02	-0,01	-0,02	-0,02	-0,03	-0,04
V6	0,35	0,15	0,10	0,08	0,09	0,11
V7	0,00	0,22	0,24	0,24	0,29	0,34
V8	0,02	0,06	0,11	0,10	0,11	0,11
V9 ⁽¹⁾	22.569.041,65	23.092.478,30	26.965.685,17	27.947.457,24	26.299.688,41	27.445.755,30

Nota: ⁽¹⁾ milhares de euros.

Fonte: elaborado pelo autor.

Pelo exposto, pode-se argumentar que o setor bancário português sofreu profundas alterações estruturais nos períodos em análise (2008–2010 e 2011–2013).

6.2. Identificação dos grupos estratégicos

Os agrupamentos estratégicos são realizados em cada um dos dois períodos identificados *a priori* subjetivamente, identificado um ponto de profunda mudança/ruptura resultante do conhecimento e da análise do setor bancário de retalho em Portugal. Para o procedimento da identificação dos grupos estratégicos, de acordo com a metodologia proposta, utilizou-se a técnica hierárquica de *Ward* já mencionada anteriormente. Os *clusters* são formados tendo como objetivo a minimização da variância interna do grupo estratégico.

Nos dendrogramas dos Anexos XIII, XIV, XV, XVI, XVII e XVIII podem analisar-se os resultados da classificação hierárquica dos bancos para a formação dos grupos estratégicos, nos seis anos em estudo. No Anexo XIX podemos analisar os resultados dos critérios empregues para identificar os grupos estratégicos ao longo dos anos no período entre 2008 e 2013.

Na Tabela 41 analisa-se a composição dos grupos estratégicos ao longo dos anos em análise (2008 a 2013). Os grupos estratégicos não são estáveis em número e composição, sendo evidente que as decisões estratégicas de algumas instituições bancárias de retalho são diferentes, traduzindo-se esta diferença no número de grupos estratégicos ao longo dos anos em estudo.

De forma a simplificar a interpretação, o grupo estratégico passa a ser identificado por “GE”, o número do GE é reconhecido numericamente e os períodos por “GEI” (2008–2010) e “GEII” (2011–2013). Assim, o primeiro grupo estratégico do primeiro período (2008–2010) é representado pela abreviatura “1GEI”.

Tabela 41: Determinação do número de clusters nos períodos (2008–2010 e 2011–2013).

Nº de Clusters (i)	2008–2010			2011–2013		
	Coefficientes (di)	(di/d1)%	$\Delta(di/d1)\%$	Coefficientes (di)	(di/d1)%	$\Delta(di/d1)\%$
20	0,446	0,25%	0,68%			
19	1,669	0,93%	0,70%			
18	2,929	1,63%	0,71%			
17	4,212	2,34%	0,71%			
16	5,495	3,05%	0,82%	1,043	0,72%	1,00%
15	6,964	3,87%	1,03%	2,484	1,73%	1,04%
14	8,809	4,89%	1,33%	3,975	2,76%	1,11%
13	11,211	6,23%	1,47%	5,569	3,87%	1,91%
12	13,848	7,69%	2,05%	8,32	5,78%	3,47%
11	17,54	9,74%	2,47%	13,314	9,25%	3,52%
10	21,983	12,21%	2,83%	18,388	12,77%	4,19%
9	27,083	15,05%	4,00%	24,424	16,96%	5,46%
8	34,278	19,04%	5,26%	32,286	22,42%	6,22%
7	43,739	24,30%	5,59%	41,243	28,64%	6,76%
6	53,799	29,89%	8,80%	50,977	35,40%	7,43%
5	69,643	38,69%	9,64%	61,669	42,83%	8,67%
4	86,999	48,33%	10,62%	74,153	51,50%	11,13%
3	106,117	58,95%	11,65%	90,174	62,62%	15,17%
2	127,082	70,60%	29,40%	112,025	77,80%	22,20%
1	180,000	100,00%		144,000	100,00%	

Fonte: elaborado pelo autor.

Foram determinados em 2008 cinco grupos estratégicos (1GE – 7; 2GE – 4; 3GE – 4; 4GE – 3; e 5GE – 2), compostos por 20 instituições bancárias. Em 2009, cinco grupos estratégicos (1GE – 4; 2GE – 6; 3GE – 2; 4GE – 7; e 5GE – 1), compostos por 20 instituições bancárias. Em 2010 foram identificados sete grupos estratégicos (1GE – 1; 2GE – 5; 3GE – 3; 4GE – 3; 5GE – 4; 6GE – 1; e 7GE – 1), com 18 bancos. Em 2011 foram identificados quatro grupos estratégicos (1GE – 3;

2GE – 7; 3GE – 4; 4GE – 3), com 17 bancos. Em 2012 foram identificados quatro grupos estratégicos (1GE – 12; 2GE – 2; 3GE – 1; 4GE – 2), com 17 bancos. Por último, em 2013 foram determinados seis grupos estratégicos (1GE – 5; 2GE – 3; 3GE – 3; 4GE – 2; 5GE – 1; e 6GE – 1), compostos por 15 instituições bancárias, conforme se pode observar na Tabela 42).

Neste ponto, e após a identificação da composição dos grupos estratégicos ao longo dos anos, procedemos à identificação dos grupos estratégicos nos períodos determinados *a priori* (2008–2010 e 2011–2013). Nos Anexos XX e XXI podem-se observar os dendrogramas para cada um dos períodos (2008–2010 e 2011–2013). O corte do dendrograma em qualquer dos níveis de aglomeração produz uma classificação de k subgrupos ($1 \leq k \leq n$, sendo n o total de bancos). No período 2008–2010 observa-se no dendrograma (Anexo XX) a formação de $k=6$ subgrupos e no período 2011–2013 a formação de $k=5$ subgrupos (Anexo XXI).

Na Tabela 43 analisa-se o resumo dos resultados da escolha do número de agrupamentos em cada período em análise a partir dos coeficientes, que são as distâncias entre *clusters*, isto é, representam a medida de proximidade para juntar os clusters. Se a distância entre dois *clusters* é pequena estes devem ser agregados; se, pelo contrário, a distância é grande estes devem manter-se separados. No período 2008–2010 são identificados 6 grupos estratégicos e no período 2011–2013 são considerados 5 grupos estratégicos.

No primeiro período foram identificados seis grupos estratégicos, conforme se apresenta na Tabela 43: o primeiro grupo estratégico, denominado 1GEI, é composto por 8 instituições bancárias (BAC; BANIF; BBVA; CCCAM; DEUTSCHE; FINI; MG; BPP); 2GEI – 2 (BIC; BPI); 3GEI – 4 (BES; CGD; BCP; BST); 4GEI – 4 (BARCLAYS; BSNP; BF; ITAU); 5GEI – 2 (BCA; BPG); e, por último, 6GEI é composto por uma instituição (BSC), de um total de 21 bancos.

No segundo período foram identificados cinco grupos estratégicos, conforme se apresenta na Tabela 43: 1GEII é composto por 6 instituições bancárias (BAC; BIC; BPI; BBVA; BPP; BST); 2GEII – 6 (BANIF; BES; CCCAM; CGD; BCP; MG); 3GEII – 3 (BARCLAYS; BF; BSC); 4GEII – 1 (FINI); e o 5GEII é composto por uma instituição (ITAU), de um total de 17 instituições bancárias.

Tabela 42: Composição dos grupos estratégicos ao longo dos anos de 2008 a 2013.

	Grupo estratégico 1	Grupo estratégico 2	Grupo estratégico 3	Grupo estratégico 4	Grupo estratégico 5	Grupo estratégico 6	Grupo estratégico 7
2008	BPI BPG BAC BBVA BPP DEUTSCHE BARCLAYS	BCP BES CGD BST	BCA BF BANIF MG	CCCAM FINI BSC	ITAU BSNP		
2009	BIC BF ITAU BARCLAYS	BPI BCP BES CGD BBVA BST	BPG BSNP	BAC BANIF CCCAM MG FINI BPP DEUTSCHE	BSC		
2010	BIC	BPI BCP BES CGD BST	BAC BBVA DEUTSCHE	BF ITAU BARCLAYS	BANIF CCCAM MG FINI	BPP	BSC
2011	BIC ITAU BARCLAYS	BPI BCP BES BANIF MG CGD BST	BAC CCCAM BBVA BPP	BF FINI BSC			
2012	BIC BPI BCP BES BAC BANIF CCCAM MG CGD BBVA BPP BST	BF BSC	FINI	ITAU BARCLAYS			
2013	BIC BPI MG BPP BST	BCP BES CGD	BAC CCCAM BBVA	BF BANIF	BSC	BARCLAYS	

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 43: Composição dos grupos estratégicos nos períodos 2008–2010 e 2011–2013.

	Grupo estratégico 1	Grupo estratégico 2	Grupo estratégico 3	Grupo estratégico 4	Grupo estratégico 5	Grupo estratégico 6
2008–2010	BAC BANIF BBVA CCCAM DEUTSCHE FINI MG BPP	BIC BPI	BES CGD BCP BST	BARCLAYS BSNP BF ITAU	BCA BPG	BSC
2011–2013	BAC BIC BPI BBVA BPP BST	BANIF BES CCCAM CGD BCP MG	BARCLAYS BF BSC	FINI	ITAU	

Fonte: elaborado pelo autor.

Os grupos estratégicos dos dois períodos em análise são diferentes em número, assim como na composição dos seus membros. Relembramos, por considerarmos relevante para análise dos grupos estratégicos nos períodos em estudo, que o BIC foi incorporado no BPN e a nova entidade adotou a denominação social de Banco BIC Português, S.A. O BCA foi integrado no BANIF e a informação do BPG passou a estar indisponível a partir de 2010. O FINI, em 2010, foi adquirido pelo MG e, em julho de 2013, alterou a designação social para Montepio Investimento, S.A. Por último, o DEUTSCHE – Deutsche Bank Portugal, S.A., alterou a sua forma jurídica para sucursal e passou a denominar-se DEUTSCHE – Deutsche Bank AG, Sucursal em Portugal.

6.3. Caracterização dos grupos estratégicos

Neste ponto da investigação empírica proceder-se-á à identificação das estratégias distintivas dos grupos estratégicos identificados anteriormente.

A escolha do método de identificação é fundamentada na proposta de Amel e Rhoades (1988), que se alicerça na comparação dos valores médios das variáveis estratégicas de cada grupo. No estudo desenvolvido, é identificada a existência de uma volatilidade profunda entre os períodos em análise (2008–2010 e 2011–2013), provavelmente provocada pelas alterações ocorridas em 2011, no setor bancário de retalho nacional: as alterações legais (e.g., Portaria nº121/2011), a exigência dos requisitos mínimos de capital e, por último, a obrigatoriedade de um rácio *Core de Tier1* de 8%, a partir de 31 dezembro de 2011.

O estudo incide somente na análise dos grupos estratégicos com mais de uma observação. Neste sentido, procedeu-se à análise detalhada dos centróides dos agrupamentos em relação aos valores médios do setor nacional, para todos os grupos estratégicos e em cada período em análise

(Tabela 44). Analisa-se o comportamento dos grupos estratégicos em relação às variáveis estratégicas, utilizando a média da soma aritmética das variáveis em cada grupo estratégico nos dois períodos, para potenciar os fatores definidores da estratégia adotados por cada grupo estratégico. Por último, identificam-se os diferentes modelos competitivos nos grupos estratégicos ao longo do tempo.

Os grupos estratégicos nos dois períodos passaram a ser classificados como: “Banca Universal”; “Banca Tradicional”; “Banca Especializada”; e, por último, “Banca Indefinida”. Esta classificação encontra-se fundamentada na transposição de uma diretiva comunitária para o regime jurídico português pelo Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro, que delimita no seu artigo 4.º o objetivo ou âmbito da atividade bancária que na sua amplitude máxima se denomina com “Banca Universal” (banca de particulares; banca comercial de empresas; banca institucional; banca de investimento; e serviços financeiros especializados), desaparecendo assim a classificação tradicional de bancos comerciais e de poupança.

Neste contexto, foram identificadas as seguintes características estratégicas para cada grupo estratégico ao longo do tempo:

- o primeiro grupo estratégico (1GE) pode ser caracterizado como “Banca Universal” em ambos os períodos (2008–2010 e 2011–2013). No primeiro período, o 1GEI é constituído por instituições de pequenas dimensões e no segundo período (1GEII) por instituições de muito pequenas dimensões, pequenas e médias dimensões, tendo em conta o ativo (o BANIF em 2009 passa a integrar o BCA). Este grupo estratégico é constituído por instituições bancárias que operam em setores de atividade na sua amplitude máxima, concedendo créditos não representados por valores mobiliários, outros créditos e valores a receber (titulados) e, por último, propondo/recebendo depósitos a prazo de empresas/particulares. O MG concede crédito muito específico, o titularizado não desreconhecido (habitação). Por último, o 1GE, em ambos os períodos, tem um rácio de recursos nos bancos centrais sobre o total de passivo, de valores baixos;
- o segundo grupo estratégico (2GE) no primeiro período (2GEI) tem uma estratégia indefinida sendo caracterizado como “Banca Indefinida”, por ser difícil descrevê-lo em função das variáveis estratégicas. O BIC é uma instituição bancária muito pequena. Inicia a sua atividade em 2009 e incorpora, em 2011, o BPN. Por último, o BPI é uma instituição de média dimensão. O segundo período (2GEII) pode ser caracterizado como “Banca Tradicional”, sendo formado por uma instituição de pequena dimensão, duas de médias dimensões e, por último, três instituições de grandes dimensões. Este grupo estratégico é constituído por instituições bancárias que tradicionalmente operam a nível

nacional em todos os segmentos de mercado, expresso pelas seguintes variáveis estratégicas: total do ativo, crédito não representado por valores mobiliários, depósitos à ordem e um elevado rácio de recursos em bancos centrais sobre o total de passivo;

- o terceiro grupo estratégico (3GE) no primeiro período (3GEI) pode ser caracterizado como “Banca Tradicional”, formado por três instituições de grandes dimensões e uma de média dimensão, tendo em conta o ativo. Neste grupo estratégico, constituído por instituições bancárias que tradicionalmente operam a nível nacional em todos os segmentos de mercado, as principais variáveis estratégicas que influenciam o grupo estratégico 3GEI são o total do ativo, o crédito não representado por valores mobiliários e o crédito titularizado não desreconhecido. No segundo período, o grupo estratégico 3GEII pode ser classificado como “Banca Especializada”, constituído por duas instituições de muito pequenas dimensões e uma de média dimensão influenciadas pelo rácio das variáveis estratégicas, crédito titularizado não desreconhecido sobre o total de ativo e pelo elevado rácio de recursos em bancos centrais sobre o total de passivo;
- o quarto grupo estratégico (4GEI) pode ser classificado como “Banca Especializada”, formado por três instituições bancárias de muito pequenas dimensões e uma de pequena dimensão, sendo de difícil caracterização em função das variáveis estratégicas consideradas;
- no que concerne ao quinto grupo estratégico (5GEI), o banco BCA foi integrado no BANIF em 2009 e a informação do BPG passou a estar indisponível a partir de 2010.

As principais instituições bancárias privadas portuguesas de referência apresentam comportamentos diferentes. No primeiro período (2008–2010), o BPI encontra-se no grupo estratégico classificado como Banca Indefinida enquanto o BCP e o BES encontram-se na Banca Tradicional. No segundo período (2011–2013), o BPI passou para o grupo estratégico da Banca Universal enquanto o BCP e o BES passaram para o BCP, BES passaram para o grupo estratégico da Banca Tradicional.

A mudança do BPI do grupo estratégico classificado como Banca Indefinida para o da Banca Universal poderá ter como causa a alteração de estratégia da instituição, insistindo no financiamento economia portuguesa em 4,3 mil milhões de euros, com um rácio agregado de créditos sobre depósitos na média de 135% em 2011, com um registo no aumento nos depósitos (APB, 2011).

Na Tabela 45 pode-se analisar um quadro resumo das características estratégicas da banca de retalho nacional, em ambos os períodos em análise.

Tabela 44: Caraterização dos valores médios das variáveis estratégicas nos grupos estratégicos (2008–2010, 2011–2013).

Variáveis estratégicas	Períodos	Grupos estratégicos				Média
		Banca Universal	Banca Tradicional	Banca Especializada	Banca Indefenida	
V1 Crédito não representado por valores mobiliários / Total de Ativo	GEI	0,681	0,553	0,204	0,273	0,285
	GEII	0,575	0,469	0,070	– ⁽²⁾	0,223
V2 Crédito titularizado não desreconhecido / Total de Ativo	GEI	0,041	0,049	0,000	0,031	0,020
	GEII	0,044	0,081	0,124	– ⁽²⁾	0,050
V3 Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de Ativo	GEI	0,020	0,022	0,002	0,000	0,007
	GEII	0,043	0,018	0,010	– ⁽²⁾	0,014
V4 Crédito e juros vencidos / Total de Ativo	GEI	0,015	0,009	0,000	0,001	0,004
	GEII	0,025	0,038	0,022	– ⁽²⁾	0,017
V5 Provisões e imparidades / Total de Ativo	GEI	-0,007	-0,004	0,000	-0,001	-0,002
	GEII	-0,023	-0,038	-0,030	– ⁽²⁾	-0,018
V6 Depósitos à vista / Total de Passivo	GEI	0,215	0,188	0,208	0,078	0,115
	GEII	0,114	0,138	0,002	– ⁽²⁾	0,051
V7 Depósitos a prazo / Total de Passivo	GEI	0,252	0,158	0,000	0,092	0,084
	GEII	0,392	0,367	0,034	– ⁽²⁾	0,159
V8 Recursos de bancos centrais / Total de Passivo	GEI	0,036	0,053	0,043	0,504	0,106
	GEII	0,094	0,128	0,134	– ⁽²⁾	0,071
V9 Total de Ativo ⁽¹⁾	GEI	8.249.179,667	74.633.865,333	6.095.490,958	742.699,00	14.953.539,160
	GEII	17.306.992,171	51.950.404,114	8.848.705,156	– ⁽²⁾	15.621.220,288

Nota: ⁽¹⁾ milhares de euros; ⁽²⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 45: Caracterização dos grupos estratégicos.

Grupos estratégicos				
Períodos	1GE	2GE	3GE	4GE
GEI	Banca Universal	Banca Indefinida	Banca Tradicional	Banca Especializada
GEII	Banca Universal	Banca Tradicional	Banca Especializada	— ⁽¹⁾

Nota: ⁽¹⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na caracterização da composição dos grupos estratégicos (Tabelas 46, 47, 48 e 49) é empregue a proposta de Reger e Huff (1993), que caracterizaram os grupos estratégicos obtidos em função da sua estrutura, distinguindo as seguintes características empresariais num mesmo grupo estratégico: “núcleo” [0;5[; “secundários” [5;10[; “transitórios” [10;15[; “inadaptados” [15;20[e, por último, os “idiossincráticos” [20;+∞[, mediante a média do quadrado da distância euclidiana observada entre indivíduos.

O grupo estratégico Banca Universal é diferente em número e composição, em ambos os períodos. O número de instituições altera de oito bancos no primeiro período (2008–2010), para seis no segundo período (2011–2013), tendo como instituições comuns nos dois períodos, o BAC, BPP e o BBVA, conforme se apresenta na Tabela 50.

Na Tabela 46 pode-se comparar quadrado das distâncias euclidianas do grupo estratégico da Banca Universal, no período 2008–2010. As instituições bancárias na Banca Universal devem ter desenvolvido estratégias semelhantes, com a exceção do BPP que apresenta na maioria das comparações, valores mais elevados. Assim, os bancos BAC, BANIF, BBVA, CCCAM, DEUTSCHE, FINI e MG são classificados como instituições “secundárias”.

Tabela 46: Quadrado da distância euclidiana da Banca Universal (2008–2010).

	BAC	BANIF	BBVA	CCCAM	DEUTSCHE	FINI	MG	BPP
BAC	0,000							
BANIF	9,045	0,000						
BBVA	4,911	13,236	0,000					
CCCAM	6,447	7,992	9,825	0,000				
DEUTSCHE	2,522	12,264	4,262	8,411	0,000			
FINI	8,341	3,622	9,030	5,665	11,630	0,000		
MG	4,632	2,565	9,367	4,797	6,157	4,867	0,000	
BPP	17,185	17,950	7,693	10,802	17,225	8,588	17,343	0,000

Fonte: elaborado pelo autor.

Os bancos BAC e o BBVA podem ser classificados como instituições “secundárias” no primeiro período e como “transitórias” no segundo período. O BPP era uma instituição classificada como “transitória” no primeiro período e como “secundária” no segundo, mas com valores muito perto do “núcleo”. Há uma conclusão clara: embora os três bancos também tenham mantido o seu

posicionamento como Banca Universal, o BAC e BBVA, por um lado, e o BPP, por outro, tiveram movimentos opostos. Os primeiros passaram de “secundários” para “transitórios” enquanto o BPP passou de “transitório” para “secundário” do primeiro para o segundo período.

No segundo período, o BPP é uma instituição “secundária” encontrando-se muito perto de ser classificada como “núcleo”, tornando-se evidente uma alteração estratégica intragrupo dentro da Banca Universal. Por sua vez, o BIC e o BPI passaram a integrar o grupo estratégico da banca Universal como instituições “transitórias”, refletindo provavelmente alteração estratégica, dado que no primeiro período apresentavam um posicionamento estratégico no âmbito da Banca Indefinida. As instituições bancárias BAC, BBVA e o BST podem ser classificados como “transitórias” (Tabela 47).

Tabela 47: Quadrado da distância euclidiana da Banca Universal (2011–2013).

	BAC	BIC	BPI	BBVA	BPP	BST
BAC	0,000					
BIC	17,613	0,000				
BPI	14,804	10,035	0,000			
BBVA	12,071	11,648	17,125	0,000		
BPP	8,598	2,984	6,862	8,400	0,000	
BST	11,784	5,738	2,087	13,542	2,735	0,000

Fonte: elaborado pelo autor.

O grupo estratégico Banca Tradicional é instável em número e composição, ao longo dos períodos. O número de instituições bancárias varia de quatro bancos no primeiro período, para seis no segundo, havendo instituições comuns nos dois períodos temporais (BES, CGD e o BCP).

No período 2008-2010, o grupo estratégico da Banca Tradicional é formado pelos BES, CGD e o BCP, classificados como “núcleo”. Por sua vez, o BST posicionou-se como uma instituição “secundária” no seio deste grupo estratégico.

Pode-se, igualmente, concluir, que o BCP, a CGD e o BES desenvolveram estratégias coerentes e consistentes, permitindo-lhes permanecer no segundo período (2011–2013) no mesmo grupo estratégico da Banca Tradicional (Tabela 48), embora posicionadas como “secundárias”. No entanto, convém referir que nenhum banco se posicionou como nuclear, no seio da Banca Tradicional, no segundo período.

O BANIF, o MG e a CCCAM passaram do grupo estratégico da Banca Universal, no primeiro período, para a Banca Tradicional, no segundo período, revelando alterações estratégicas. O grupo estratégico Banca Tradicional é constituído por instituições “secundárias” (BANIF, BES, CCCAM, CGD, BCP e MG).

Os bancos BES, BCP e o MG são instituições “secundárias”, mas é notório que a estratégia desenvolvida permitiu aproximarem-se do núcleo do grupo estratégico da Banca Tradicional no segundo período (Tabela 49).

Tabela 48: Quadrado da distância euclidiana da Banca Tradicional (2008–2010).

	BES	CGD	BCP	BST
BES	0,000			
CGD	3,880	0,000		
BCP	2,937	2,565	0,000	
BST	7,273	7,104	6,356	0,000

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 49: Quadrado da distância euclidiana da Banca Tradicional (2011–2013).

	BANIF	BES	CCCAM	CGD	BCP	MG
BANIF	0,000					
BES	9,169	0,000				
CCCAM	9,582	8,986	0,000			
CGD	15,940	6,057	12,512	0,000		
BCP	8,355	2,880	10,302	3,635	0,000	
MG	3,187	4,773	6,994	9,520	6,521	0,000

Fonte: elaborado pelo autor.

O grupo estratégico da Banca Especializada é diferente ao longo do tempo, em número e composição, alterando de quatro bancos no primeiro período, para três no segundo período, sendo que o BARCLAYS e o BF são instituições comuns nos dois períodos temporais no seio deste grupo estratégico.

No primeiro período temporal, o grupo estratégico da Banca Especializada é formado pelos BARCLAYS, BSNP, BF e ITAU, podendo ser classificados como “secundários”. No segundo período temporal, é formado pelo banco FINI – que em 2013 alterou a sua designação social, assim como a sua atividade, para Montepio Investimento, S.A. –, BARCLAYS, BF e BSC, que podem ser classificados como “inadaptados”, o que poderá ser explicado pelo desenvolvimento de um novo posicionamento estratégico em resposta ao plano de reajustamento imposto à Banca.

Por último, o grupo estratégico da Banca Indefinida, que é de difícil descrição, dada a sua “evolução” ao longo dos dois períodos, é formado por duas instituições bancárias: o BIC e o BPI. Podem ser classificá-las como “transitórias” durante o primeiro período passando para o grupo estratégico o da Banca Universal no período de 2011–2013.

Na Tabela 50 pode-se analisar a caracterização da composição dos grupos estratégicos nos períodos em análise. Em suma, as instituições bancárias nacionais desenvolveram estratégias diferentes nos dois períodos temporais (2008–2010 e 2011–2013), com impacto na estrutura dos grupos estratégicos, em número e composição.

Tabela 50: Caracterização da composição dos grupos estratégicos nos períodos.

Classificação	Banca Universal		Banca Tradicional		Banca Especializada		Banca Indefinida
Períodos	GEI	GEII	GEI	GEII	GEI	GEII	GEI
Núcleo	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	BCP CGD BES	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾
Secundários	MG BAC FINI CCCAM BBVA DEUTSCHE BANIF	BPP	BST	MG BCP BES BANIF CGD CCCA	ITAU BARCLAYS BF BSNP	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾
Transitórios	BPP	BST BIC BPI BAC BBVA	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	BIC BPI
Inadaptados	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	BARCLAYS BF BSC	— ⁽¹⁾
Idiossincráticos	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾

Nota: ⁽¹⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tabela 51 tipificaram-se os grupos estratégicos, selecionando as seguintes variáveis: número de entidades, número de sucursais e o número de trabalhadores.

O grupo estratégico da Banca Universal experiencia as seguintes transformações do primeiro para o segundo período: passa de oito instituições bancárias (MG adquiriu o Finibanco em 2010) para seis; o seu número de trabalhadores passa de 112.025 para 4.987; e passa de um ativo total de 65.993.437,33 milhares de euros para 103.841.953,03 milhares de euros. Como referido anteriormente, o BPP, o BAC e o BBVA são os *players* estruturais da Banca Universal.

O grupo estratégico da Banca Tradicional também passa por alterações importantes do primeiro para o segundo período: de quatro para seis instituições; de 3.159 para 3.762 sucursais; de 27.816 para 33.629 trabalhadores; e de um ativo total de 330.095.376,00 milhares de euros para 311.702.424,68 milhares de euros. Claramente, o BCP e o BES mantiveram-se como *players* estruturais no seio no grupo, registando-se a entrada do CCCAM e o MG provenientes do grupo estratégico da Banca Universal, no segundo período, e a saída do BST no primeiro período.

O grupo estratégico da Banca Especializada sofreu as seguintes alterações do primeiro para o segundo período: de quatro para três instituições; de 251 para 236 sucursais; de 2.456 para 2.317 trabalhadores; e de um ativo total de 24.381.963,83 para 26.546.115,47 milhares de euros. O BARCLAYS e o BF são as suas instituições nucleares.

Por último, o grupo estratégico da Banca Indefinida, que no primeiro período era constituído pelo BIC e BPI, sofre alterações profundas, dado que estes *players* “migraram” para o grupo estratégico da Banca Universal.

Tabela 51: Tipificação dos grupos estratégicos.

Períodos	Grupos estratégicos	Número de entidades	Número de sucursais ⁽¹⁾	Número de trabalhadores ⁽²⁾	Ativo total ⁽³⁾
GEI	Banca Universal	8 ⁽⁴⁾	1.793 ⁽⁴⁾	112.025 ⁽⁴⁾	65.993.437,33
	Banca Tradicional	4	3.159	27.816	330.095.376,00
	Banca Especializada	4	251	2.456	24.381.963,83
	Banca Indefinida	2	1.130	7.281	43.816.649,67
GEII	Banca Universal	6	1.753	4.987	103.841.953,03
	Banca Tradicional	6	3.762	33.629	311.702.424,68
	Banca Especializada	3	236	2.317	26.546.115,47

Nota: ⁽¹⁾ cobertura geográfica nacional; ⁽²⁾ trabalhadores em território nacional; ⁽³⁾ milhares de euros; ⁽⁴⁾ o Finibanco em 2010 foi adquirido pelo Montepio.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em súmula, o sistema bancário de retalho nacional é composto por três grupos estratégicos preponderantes: a Banca Universal, a Banca Tradicional e a Banca Especializada. Os grupos estratégicos identificados no setor bancário português, nos dois períodos em análise, espelham a estrutura do modelo competitivo do setor, refletindo a preocupação em cumprir as determinações do PAEF, por via do FMI, BCE, CE e do BdP, o que teve influência muito grande no comportamento estratégico dos *players* e na dinâmica competitiva, face à alteração que se nota nos grupos estatégicos.

O período 2008–2010, é formado por quatro grupos estratégicos (Banca Universal, Banca Tradicional, Banca Especializada e Banca Indefinida) enquanto o período de 2011–2013 é formado por três grupos estratégicos (Banca Universal, Banca Tradicional e Banca Especializada), onde claramente desaparece o grupo das instituições indefinidas, contituído pelos BIC e BPI.

O grupo estratégico da Banca Universal, no primeiro período, é contituído por oito instituições (sete como caracterizadas “secundárias” e uma como “transitória”), enquanto o segundo período é caracterizado por uma instituição “secundária” e cinco “transitórias”, em fase de reposicionamento estratégico.

O grupo estratégico da Banca Tradicional, no primeiro período, é formado por três instituições que se encontram muito perto “núcleo”, e no segundo período por cinco instituições classificadas como “secundárias”.

O grupo estratégico da Banca Especializada, no primeiro período, é contituído por quatro instituições caracterizadas como “secundárias” e, no segundo período, por três instituições “inadaptadas”.

As condições impostas ao setor condicionaram as estratégias competitivas dos bancos e provocaram uma reorganização dos grupos estratégicos da banca de retalho. Este efeito é preponderante no que concerne ao grupo estratégico da Banca Indefinida, constituído pelas instituições BIC e BPI, com uma estratégia competitiva indefinida. Note-se que, por exemplo, com a recapitalização do sistema bancário, o BPI pediu um empréstimo de 1,5 mil milhões de euros e o BIC adquiriu o BPN, redirecionando a sua estratégia, passando a integrar o grupo estratégico da Banca Universal.

De notar que dos três bancos referidos anteriormente, BCP, BPI e BES, há mudanças estratégicas importantes que convém explicitar, conforme se apresenta na Tabela 52. No período 2008–2010, o BPI encontra-se no grupo estratégico da Banca Indefinida classificado como uma instituição “transitória”. Por sua vez o BCP e o BES encontram-se no grupo estratégico da Banca Tradicional, classificados como instituições “nucleares”. No período 2011–2013, o BPI passou para o grupo estratégico da Banca Universal classificado como instituição “transitória”. Esta mudança poderá ter ocorrido em virtude do BPI ter emitido 1,5 mil milhões de euros, aumentando o *Core Tier1* para valores acima dos impostos pelo EBA, tendo-se tornado inevitável um novo aumento de capital de 200 milhões de euros até 30 de setembro de 2012. Apesar das dificuldades, o BPI financiou a economia em 4,3 mil milhões de euros, com um aumento nos depósitos e com um rácio agregado de créditos sobre depósitos na média de 135% e por fim, uma desalavancagem da instituição em 2011 (APB, 2011).

O BCP e o BES permaneceram no grupo estratégico da Banca Tradicional, embora tenha abandonado o núcleo, mantiveram-se perto dele. Para isso contribuiu o aumento de capital de 1.240 milhões de euros em 2011 e de 500 milhões de euros em 2012, no BCP, e de 2.656 milhões de euros no BES.

Tabela 52: Característica do BPI, BCP e BES nos períodos.

	Banca Universal	Banca Tradicional	Banca Indefinida
	GEII	GEI	GEI
BPI	Transitório		Transitório
BCP		Núcleo	Secundário
BES		Núcleo	Secundário

Fonte: elaborado pelo autor.

6.3.1. Caracterização da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos

Torna-se indispensável analisar longitudinalmente os grupos estratégicos, assim como a composição dos mesmos, identificando o número de grupos e a sua variação ao longo do tempo (2008–2013). No Anexo XXII podemos analisar a composição dos grupos. O número de grupos

estratégicos foi estável em dois momentos, 2008–2009 e 2011–2012, com uma variação positiva no ano 2010, de mais dois grupos estratégicos, verificando-se o desaparecimento em 2011 de quatro grupos estratégicos e um aumento de três grupos estratégicos em 2013. Ao longo do período 2008–2013 foram identificadas cento e seis mudanças, isto é, instituições que mudaram de grupo estratégico, existindo uma grande instabilidade entre 2008 e 2013 no sistema bancário português, com uma preponderante instabilidade estratégica.

Na Tabela 53 analisamos a composição estratégica nos dois períodos em análise, onde se constata a extinção de um grupo no período 2011–2013. Comparando os dois períodos, foram identificadas dezassete mudanças estratégicas, traduzindo-se numa redefinição estratégica das instituições que passaram a integrar outros grupos estratégicos. O grupo da Banca Indefinida é extinto por não comportar qualquer instituição no segundo período – para todos os efeitos foi considerado como um grupo indefinido estrategicamente, formado por duas instituições de média dimensão que procuravam o posicionamento no mercado bancário. Com a redefinição estratégica passaram a integrar o grupo estratégico da Banca Universal.

A composição dos grupos estratégicos, no primeiro período, é constituída por quatro grupos estratégicos (Banca Universal, Banca Tradicional, Banca Especializada, Banca Indefinida), enquanto o segundo período é constituído por três grupos estratégicos (Banca Universal, Banca Tradicional, Banca Especializada), tendo desaparecido o grupo estratégico da Banca Indefinida.

No grupo estratégico da Banca Universal foram identificadas oito mudanças: MG, CCCAM e BANIF passam a integrar o grupo da Banca Tradicional; BIC e BPI abandonam a Banca Indefinida; o BST abandona o grupo da Banca Tradicional; o DEUTSCHE abandona a Banca Universal e o FINE entra na Banca Universal.

No grupo estratégico da Banca Tradicional foram identificadas quatro mudanças: a entrada do MG, BANIF e CCCA provenientes da Banca Universal e a saída do BST para o grupo estratégico da Banca Universal.

No grupo estratégico da Banca Especializada foram identificadas três mudanças: a saída do ITAU e do BSNP no primeiro período e a entrada do BSC no segundo período.

Pode-se argumentar que, após um período de desregulamentação (2008–2010), o setor bancário, com o programa de recapitalização, foi obrigado a uma reestruturação das suas estratégias corporativas, alterando a dinâmica existente. Por último, pode-se alegar que as instituições mudaram o seu comportamento concorrencial e responderam de maneira diferente às mudanças ambientais provocadas pela reestruturação imposta, alterando a estrutura competitiva da banca ao longo dos dois períodos analisados.

Tabela 53: Composição dos grupos nos dois períodos (2008–2010 e 2011–2013).

Períodos	Nº de GEs	Nº de GEs novos	Nº de GEs desaparecidos	Nº mudanças nos GEs				Total
				Banca Universal	Banca Tradicional	Banca Especializada	Banca Indefinida	
GEI	4	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾
GEII	3	— ⁽¹⁾	1	8	4	3	2	17
Total	7	0	1	8	4	3	2	17

Nota: ⁽¹⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

6.3.2. Mudanças na composição dos grupos estratégicos

A mudança na composição dos grupos estratégicos será analisada tendo por base a proposta de Sudharshan *et al.* (1991). O rácio de mobilidade é calculado identificando o número de bancos que permanecem no mesmo grupo estratégico, assim como o número de vezes que se movem de um determinado grupo estratégico para outro. Assim, procedeu-se ao estudo das mudanças ocorridas entre os dois períodos 2008–2010 e 2011–2013.

A mobilidade entre grupos estratégicos, avaliada pelo rácio de mobilidade (RM), é média/alta entre estes períodos (RM_{médio}=0,360), conforme se verifica na Tabela 54. Esta média/alta mobilidade estratégica reflete, provavelmente, o período conturbado de adaptação que ocorreu na banca como consequência do PAEF, que levou ao ajustamento estratégico dos mais diversos *players*.

Tabela 54: Rácios de mobilidade (RM) entre períodos.

Grupos Estratégicos	Nº permanências nos GEs	Nº mudanças nos GEs	RM*	RMmédio
Banca Universal	1	8	0,111	0,346
Banca Tradicional	3	4	0,429	
Banca Especializada	3	3	0,500	
Banca Indefinida	2	2	0,500	

Nota: *rácio de mobilidade (RM); RM=1 nenhuma mobilidade (estabilidade estratégica perfeita); RM=0 mobilidade total (instabilidade estratégica perfeita).

Fonte: elaborado pelo autor.

O grupo da Banca Universal é o grupo estratégico com maior mobilidade (RM=0,111) entre 2008 e 2013. Por sua vez, a Banca Especializada e a Banca Indefinida são os grupos estratégicos de menor mobilidade (RM=0,500). Esta reorganização leva a crer a existência de uma baixa barreira à mobilidade entre os períodos, resultando numa baixa barreira à entrada das instituições em outros grupos estratégicos, com uma diversidade de mobilidade estratégica. Assume-se que os custos associados à mobilidade estratégica sejam provocados pelo reposicionamento do negócio e por uma necessidade de adaptação ao PAEF e pela obrigatoriedade

dos requisitos determinados pelo BdP, o que provocou o reajustamento às novas condições de mercado da banca portuguesa.

Por último, pode-se argumentar que os dois períodos são caracterizados por uma diferentes mobilidades estratégicas. Pode-se caracterizar o primeiro período como um tempo de desregulamentação do setor bancário de retalho nacional e o segundo como resultante de uma regulamentação imposta, do qual uma reorganização das instituições em grupos estratégicos, de forma a se adaptarem ao novo contexto económico-legal.

6.4. Dinâmica competitiva dos grupos de estratégicos

Na análise da composição da dinâmica dos grupos estratégicos procedeu-se ao estudo dos grupos estratégicos nos períodos em análise, através da discussão dos valores médios e dos desvios padrão das variáveis estratégicas em cada grupo. Na Tabela 55 apresentam-se as mudanças estratégicas a partir das variáveis estratégicas, com base nas variações das médias em cada período e nas alterações de posição em cada grupo estratégico.

Os resultados das variáveis estratégicas não são uniformes, demonstrando a existência de diferenças nas decisões entre os grupos estratégicos ao longo do tempo. A estrutura dos grupos estratégicos mudou ao longo do tempo e as mudanças evidenciam que as instituições bancárias de um mesmo grupo estratégico se reorganizam estrategicamente com um novo posicionamento estratégico competitivo de grupo. Os resultados obtidos revelam que as instituições bancárias de retalho não se movem todas da mesma forma, em virtude da distância relativa entre os membros do mesmo grupo se alterar ao longo do tempo. As respostas competitivas das instituições ao meio ambiente diferem nas suas tomadas de decisão e no tempo da tomada de decisão.

Na investigação de Miller e Friesen (1984) ocorrem alterações estratégicas multidisciplinares em todas as variáveis em simultâneo nos elementos do grupo. Contudo, os resultados obtidos das correlações das variáveis estratégicas deste estudo não são significativos em todas as possibilidades (Tabela 56).

Tabela 55: Mudanças nos grupos estratégicos entre períodos.

Grupos Estratégicos	Variáveis estratégicas	GEI 2008–2010		GEI 2011–2013	
		Média	D.Padrão	Média	D.Padrão
Banca Universal	V1 Crédito não representado por valores mobiliários / Total de ativo	0,681	0,060	0,575	0,187
	V2 Crédito titularizado não desreconhecido / Total de ativo	0,041	0,060	0,044	0,075
	V3 Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de ativo	0,020	0,024	0,043	0,032
	V4 Crédito e juros vencidos / Total de ativo	0,015	0,006	0,025	0,008
	V5 Provisões e imparidades / Total de ativo	-0,007	0,004	-0,023	0,007
	V6 Depósitos à vista / Total de passivo	0,215	0,065	0,114	0,020
	V7 Depósitos a prazo / Total de passivo	0,252	0,066	0,392	0,097
	V8 Recursos de bancos centrais / Total de passivo	0,036	0,038	0,094	0,071
	V9 Total de Ativo	8.249.179,667	5.961.359,995	17.306.992,171	19.501.792,197
Banca Tradicional	V1 Crédito não representado por valores mobiliários / Total de ativo	0,553	0,052	0,469	0,098
	V2 Crédito titularizado não desreconhecido / Total de ativo	0,049	0,036	0,081	0,082
	V3 Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de ativo	0,022	0,014	0,018	0,017
	V4 Crédito e juros vencidos / Total de ativo	0,009	0,002	0,038	0,006
	V5 Provisões e imparidades / Total de ativo	-0,004	0,003	-0,038	0,007
	V6 Depósitos à vista / Total de passivo	0,188	0,086	0,138	0,042
	V7 Depósitos a prazo / Total de Passivo	0,158	0,030	0,367	0,070
	V8 Recursos de bancos centrais / Total de passivo	0,053	0,022	0,128	0,036
	V9 Total de ativo	74.633.865,333	29.314.836,816	51.950.404,114	38.850.099,806
Banca Especializada	V1 Crédito não representado por valores mobiliários / Total de ativo	0,204	0,098	0,070	0,110
	V2 Crédito titularizado não desreconhecido / Total de ativo	0,000	0,000	0,124	0,197
	V3 Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de ativo	0,002	0,005	0,010	0,017
	V4 Crédito e juros vencidos / Total de ativo	0,000	0,001	0,022	0,020
	V5 Provisões e imparidades / Total de ativo	0,000	0,007	-0,030	0,006
	V6 Depósitos à vista / Total de passivo	0,208	0,237	0,002	0,003
	V7 Depósitos a prazo / Total de passivo	0,000	0,000	0,034	0,059
	V8 Recursos de bancos centrais / Total de passivo	0,043	0,068	0,134	0,098
	V9 Total de ativo	6.095.490,958	6.785.981,286	8.848.705,156	11.884.015,925
Banca Indefinida	V1 Crédito não representado por valores mobiliários / Total de ativo	0,273	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾
	V2 Crédito titularizado não desreconhecido / Total de ativo	0,031	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾

V3 Outros créditos e valores a receber (titulados) / Total de ativo	0,000	— (1)	— (1)	— (1)
V4 Crédito e juros vencidos / Total de ativo	0,001	— (1)	— (1)	— (1)
V5 Provisões e imparidades / Total de ativo	-0,001	— (1)	— (1)	— (1)
V6 Depósitos à vista / Total de passivo	0,078	— (1)	— (1)	— (1)
V7 Depósitos a prazo / Total de passivo	0,092	— (1)	— (1)	— (1)
V8 Recursos de bancos centrais / Total de passivo	0,504	— (1)	— (1)	— (1)
V9 Total de ativo	742.699,000	— (1)	— (1)	— (1)

Nota: ⁽¹⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 56: Matriz de correlação das mudanças entre grupos estratégicos e entre períodos.

Banca	GEI 2008–2010								GEII 2011–2013							
	V1	V2	V3	V4	V5	V5	V6	V7	V1	V2	V3	V4	V5	V5	V6	V7
Universal																
V2	-0,295								V2	-0,624						
V3	0,034	-0,200							V3	0,046	-0,302					
V4	-0,425	0,428	0,170						V4	0,940**	-0,398	0,164				
V5	0,407	-0,331	0,011	-0,847**					V5	-0,832*	0,826*	-0,381	-0,703			
V6	0,444	0,179	0,-616	-0,459	0,253				V6	0,445	0,055	-0,268	0,421	-0,314		
V7	-0,117	0,581	-0,012	0,379	-0,364	0,034			V7	0,393	-0,563	-0,484	0,077	-0,483	0,293	
V8	-0,400	0,882**	-0,100	0,713*	-0,713*	-0,054	0,518		V8	-0,784	0,096	0,238	-0,804	0,542	-0,668	-0,332
V9	0,014	0,380	-0,018	0,589	-0,344	-0,049	-0,233	0,494	V9	-0,599	0,904*	-0,267	-0,375	0,878*	0,028	-0,671 0,268
Tradicional																
V2	-0,842								V2	-0,880*						
V3	-0,452	0,651							V3	0,153	-0,179					
V4	0,930	-0,586	-0,214						V4	-0,219	0,205	0,069				
V5	-0,649	0,284	0,482	-0,763					V5	-0,057	0,141	-0,062	-0,879*			
V6	0,514	-0,220	-0,598	0,598	-0,971*				V6	0,649	-0,600	0,217	0,546	-0,608		
V7	0,720	-0,690	0,096	0,633	0,005	-0,208			V7	0,595	-0,146	0,062	0,013	0,016	0,437	

V8	0,032	0,015	-0,711	0,027	-0,642	0,807	-0,663		V8	-0,563	0,264	-0,668	0,229	-0,196	-0,260	-0,725	
V9	0,912	-0,558	-0,117	0,994**	-0,701	0,518	0,687	-,075	V9	0,222	-0,424	0,663	-0,583	0,445	-0,168	-0,294	-0,383

Banca Especializada	V1	V2	V3	V4	V5	V5	V6	V7		V1	V2	V3	V4	V5	V5	V6	V7	
	V2	– ⁽¹⁾								V2	1,000**							
	V3	0,807	– ⁽¹⁾							V3	-0,447	-0,452						
	V4	0,807	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾						V4	0,292	0,286	0,726					
	V5	-0,124	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	-0,082					V5	0,871	0,874	-0,828	-0,216				
	V6	-0,944	– ⁽¹⁾	-,574	-0,574	0,220				V6	-0,195	-0,201	0,965	0,881	-0,652			
	V7	0,807	– ⁽¹⁾	1,000**	1,000**	-0,082	-0,574			V7	-0,447	-0,452	1,000**	0,726	-0,828	0,965		
	V8	-0,034	– ⁽¹⁾	-0,410	-0,410	0,740	-0,101	-0,410		V8	-0,373	-0,379	0,997	0,779	-0,781	0,983	0,997	
	V9	0,230	– ⁽¹⁾	-0,195	-0,195	-0,770	-0,491	-0,195	-0,144	V9	-0,559	-0,554	-0,492	-0,956	-0,080	-0,704	-0,492	-0,561

Banca Indefinida	V1	V2	V3	V4	V5	V5	V6	V7
V2	1,000**							
V3	1,000**	1,000**						
V4	1,000**	1,000**	1,000**					
V5	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**				
V6	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-1,000**			
V7	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-1,000**	1,000**	
V8	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**	1,000**	-1,000**	-1,000**
V9	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	-1,000**

Nota: * correlação é significativa ao nível de significância 0,05 (2-tailed); ** correlação é significativa ao nível de significância 0,01 (2-tailed); ⁽¹⁾ não pode ser calculado porque pelo menos uma das variáveis é constante.

Fonte: elaborado pelo autor.

As instituições do setor bancário de retalho nacional durante os dois períodos em análise reajustam as suas estratégias ao ambiente. Estas alterações estratégicas não têm o mesmo impacto em ambos períodos de tempo e em todas as variáveis estratégicas. Assim, os grupos estratégicos do setor de retalho bancário nacional alteram as suas estratégias ao longo do tempo.

6.5. Diferença de resultados dos grupos estratégicos

A quinta etapa do processo metodológico tem como objeto analisar as diferenças de resultados dos grupos estratégicos. Neste contexto, pretende-se identificar a natureza das estratégias ao longo do período em análise, para refletir sobre a estratégia empresarial do sistema bancário de retalho em Portugal.

Nos grupos estratégicos, em ambos os períodos analisados, foram identificadas diversas estratégias competitivas, tornando-se evidente que as instituições bancárias de retalho de um determinado grupo estratégico não dispõem de recursos semelhantes. Por outro lado, as estratégias do grupo também diferem entre os grupos estratégicos analisados.

As diferenças de resultados entre grupos estratégicos e entre períodos serão analisadas utilizando a dimensão de resultados económicos/financeiros, com o recurso a dois grupos de variáveis de rentabilidade económica e de rentabilidade financeira. A operacionalizada pela rentabilidade económica é composta pelos seguintes indicadores: (i) PBMF – produto bancário sobre margem financeira; (ii) CPMF – custos com pessoal sobre margem financeira; e (iii) GGAMF – gastos gerais administrativos sobre margem financeira. A operacionalizada pela rentabilidade financeira é composta pelos seguintes indicadores: (i) ROE – rendibilidade do capital próprio (resultado líquido sobre capital próprio); (ii) ROI – retorno sobre investimento (resultado líquido sobre total de ativos); e (iii) GAF – grau de alavanca financeira (resultados operacionais sobre resultados antes de impostos).

Na Tabela 57 apresentam-se as correlações entre as variáveis de resultados, a partir do coeficiente de correlação de Pearson, entre 2008 e 2013. A correlação entre as variáveis GGAMF e CPMF ($r \approx 0,995$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$), CPMF e PBMF ($r \approx 0,994$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) e GGAMF e PBMF ($r \approx 0,991$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) apresentam uma correlação forte, considerada estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%.

Na Tabela 58 apresentam-se os coeficientes de correlação entre as variáveis de resultados nos dois períodos em análise (2008–2010 e 2011–2013). No período 2008–2010, as variáveis GGAMF e CPMF ($r \approx 0,995$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$), CPMF e PBMF ($r \approx 0,994$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) e GGAMF e PBMF ($r \approx 0,990$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) têm uma correlação muito alta e positiva, estatisticamente significativa. Entre as variáveis ROI e ROE ($r \approx 0,436$; $p\text{-value} \approx 0,048 \leq 0,05$)

verifica-se uma correlação moderada e positiva, considerada estatisticamente significativa, agora apenas para um nível de significância de 5%.

Tabela 57: Matriz de correlação entre as variáveis de resultados, entre 2008 e 2013.

Variáveis de resultados		PBMF	CPMF	GGAMF	ROE	ROI	GAF
PBMF	Produto bancário / Margem financeira	1,000					
CPMF	Custos com pessoal / Margem financeira	0,994*	1,000				
GGAMF	Gastos gerais administrativos / Margem financeira	0,991*	0,995*	1,000			
ROE	Rendibilidade do capital próprio (Resultado líquido / Capital próprio)	-0,099	-0,054	-0,043	1,000		
ROI	Retorno sobre investimento (Resultado líquido / Total de ativos)	-0,115	-0,135	-0,149	0,279	1,000	
GAF	Grau de alavanca financeira (Resultados operacionais / Resultados antes de impostos)	-0,237	-0,213	-0,201	-0,040	-0,083	1,000

Nota: * correlação é significativa ao nível de significância 0,01 (2-tailed).

Fonte: elaborado pelo autor.

Relativamente ao período 2011–2013, as variáveis GGAMF e CPMF ($r \approx 0,779$; $p\text{-value} \approx 0 \leq 0,01$) e CPMF e PBMF ($r \approx 0,626$; $p\text{-value} \approx 0,007 \leq 0,01$) apresentam uma correlação estatisticamente significativa, sendo a primeira alta e a segunda moderada. Entre as variáveis GGAMF e PBMF ($r \approx 0,492$; $p\text{-value} \approx 0,045 \leq 0,05$) existe uma correlação estatisticamente significativa, positiva e moderada.

Tabela 58: Matriz de correlação entre as variáveis de resultados nos períodos em análise.

Correlação no período 2008–2010							Correlação no período 2011–2013					
	PBMF	CPMF	GGAMF	ROE	ROI	GAF	PBMF	CPMF	GGAMF	ROE	ROI	GAF
PBMF	1,000						1,000					
CPMF	0,994**	1,000					0,626**	1,000				
GGAMF	0,990**	0,995**	1,000				0,492*	0,779**	1,000			
ROE	-0,054	-0,068	-0,105	1,000			0,019	0,234	0,471	1,000		
ROI	-0,314	-0,373	-0,376	0,436*	1,000		0,073	-0,270	-0,371	-0,005	1,000	
GAF	-0,196	-0,193	-0,161	0,169	-0,016	1,000	0,481	0,320	0,335	-0,021	-0,127	1,000

Nota: * correlação é significativa ao nível de significância 0,05 (2-tailed); ** correlação é significativa ao nível de significância 0,01 (2-tailed).

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tabela 59 apresentam-se os valores médios das variáveis de resultados entre os períodos. Verifica-se um aumento médio do rácio produto bancário sobre a margem financeira (PBMF) de 0,647 (2008–2010) para 2,010 (2011–2013).

Do primeiro para o segundo período, houve mudanças significativas: os resultados obtidos demonstram que o rácio médio dos custos com pessoal sobre a margem financeira (CPMF) passou de 0,204 para 0,642; o rácio dos gastos gerais administrativos sobre a margem financeira (GGAMF) passou de 0,175 para 0,446; o ROE (rendibilidade do capital próprio) passou de menos

0,003 para um valor médio de menos 0,204; o ROI passa a ser negativo com um valor médio de menos 0,076; por último, o GAF passa de 1,006 para um valor médio de 0,962. Claramente, há um aumento dos custos (CPMF e GGAMF) e uma diminuição da rentabilidade financeira, o que claramente indica uma deterioração do contexto competitivo na banca.

Tabela 59: Valores médios das variáveis de resultados entre períodos.

Variáveis	Operacionalização	2008–2010	2011–2013
PBMF	Produto bancário / Margem financeira	0,647	2,010
CPMF	Custos com pessoal / Margem financeira	0,204	0,642
GGAMF	Gastos gerais administrativos / Margem financeira	0,175	0,446
ROE	Rendibilidade do capital próprio	-0,003	-0,204
ROI	Retorno sobre investimento	0,002	-0,076
GAF	Grau de alavanca financeira	1,006	0,962

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tabela 60 apresenta-se a evolução dos valores médios das variáveis de resultados nos anos em estudo. Identifica-se uma melhoria do PBMF ao longo do tempo, passando de um valor médio de -0,218, em 2008, para um valor médio positivo de 1,908, em 2013. No entanto, os CPMF e GGAMF aumentam ao longo do tempo, enquanto os valores médios do ROI e ROE degradam-se ao longo do tempo. Por outro lado, o grau de alavancagem financeira melhora até 2011, piorando posteriormente.

Tabela 60: Valores médios das variáveis de resultados nos anos em estudo.

Variáveis	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PBMF	-0,218	1,090	1,070	1,968	2,155	1,908
CPMF	-0,120	0,314	0,419	0,546	0,625	0,755
GGAMF	0,033	0,152	0,340	0,347	0,452	0,540
ROE	0,051	0,090	-0,150	-0,341	-0,001	-0,271
ROI	0,002	0,004	0,001	0,005	-0,001	-0,231
GAF	0,990	1,017	1,011	1,374	0,963	0,550

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste âmbito, de seguida analisam-se as diferenças de resultados nos períodos, em função dos grupos estratégicos (Banca Universal, Banca Tradicional, Banca Especializada e Banca Indefinida), empregando a média aritmética simples em cada grupo estratégico e em cada período em estudo. O rácio do PBMF é desfavorável em ambos os períodos, em qualquer dos grupos estratégicos.

A rendibilidade do capital próprio e o retorno do investimento para os dois períodos é, em média, negativo. No entanto, não só o ROI é negativo em todos os grupos estratégicos no segundo

período, como também tem um desempenho médio pior do que no primeiro período para os grupos estratégicos analisados. Os grupos estratégicos da Banca Universal (1,265), da Banca Especializada (1,117) e da Banca Indefinida (2,534) obtiveram uma alavancagem média favorável (Tabela 61).

Tabela 61: Diferenças de resultados dos grupos estratégicos.

Variáveis de resultados		Períodos	Banca Universal	Banca Tradicional	Banca Especializada	Banca Indefinida
PBMF	Produto bancário / Margem financeira	GEI	1,800	1,592	1,951	1,859
		GEII	2,313	1,754	1,371	— ⁽¹⁾
CPMF	Custos com pessoal / Margem financeira	GEI	0,542	0,490	0,985	0,616
		GEII	0,781	0,000	0,358	— ⁽¹⁾
GGAMF	Gastos gerais administrativos / Margem financeira	GEI	0,366	0,560	0,626	0,679
		GEII	0,516	0,000	0,491	— ⁽¹⁾
ROE	Rendibilidade do capital próprio	GEI	0,064	-0,887	-0,133	0,049
		GEII	-0,094	-2,529	0,311	— ⁽¹⁾
ROI	Retorno sobre investimento	GEI	0,004	0,000	-0,009	0,001
		GEII	-0,044	-0,007	-0,503	— ⁽¹⁾
GAF	Grau de alavanca financeira	GEI	0,827	0,652	0,946	2,534
		GEII	1,265	0,942	1,117	— ⁽¹⁾

Nota: ⁽¹⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro grupo estratégico de ambos os períodos, caracterizado por Banca Universal, é constituído por instituições bancárias que operam na sua amplitude máxima (banca de particulares; banca comercial de empresas; banca institucional; banca de investimento; e serviços financeiros especializados) o grupo estratégico tem uma rentabilidade do capital próprio e retorno sobre investimento negativo no segundo período influenciado pelo resultado líquido e apresenta uma alavancagem financeira média favorável (GEII: 1,265) que era desfavorável no período transato (GEI: 0,827).

O grupo estratégico da Banca Tradicional tem uma rentabilidade do capital próprio nos dois períodos negativo (GEI: -0,887, GEII: -2,529), influenciado pelo resultado líquido, que por sua vez, influencia negativamente o retorno sobre investimento nos dois períodos.

Os resultados do grupo estratégico da Banca Tradicional agravam-se no segundo período, traduzindo uma baixa rentabilidade do capital próprio (GEII: 2,529). Por último, ambos os períodos têm uma alavancagem desfavorável com uma melhoria no segundo período (GEII: 0,942). O grupo estratégico da Banca Indefinida é caracterizado por ter uma alavancagem extremamente favorável, com um valor médio de 2,534.

Os períodos temporais são constituídos por apenas três anos, tornando-se difícil obter estimativas fiáveis da dimensão do risco. Na Tabela 62 comparam-se as médias das variáveis de

resultados entre os períodos de 2008–2010 e 2011–2013 tendo em consideração apenas os grupos estratégicos da Banca Universal, Banca Tradicional, Banca Especializada e Banca Indefinida.

Tabela 62: Comparação das variáveis de resultados entre períodos dos grupos estratégicos.

Variáveis de resultados	2008–2010 ⁽¹⁾		2011–2013 ⁽¹⁾	
	Média	D.Padrão	Média	D.Padrão
PBMF	1,801	0,152	1,813	0,473
CPMF	0,658	0,224	0,380	0,391
GGAMF	0,558	0,137	0,336	0,291
ROE	-0,227	0,449	-0,770	1,536
ROI	-0,001	0,005	-0,185	0,276
GAF	1,240	0,871	1,108	0,161

Nota: ⁽¹⁾ grupos estratégicos da Banca Universal, Banca Tradicional, Banca Especializada e Banca Indefinida.

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste resultado admite-se haver uma relação de risco entre alguns bancos de retalho do mesmo grupo estratégico, conforme foi identificado por outros investigadores (e.g., Cool & Schendel, 1987; Más-Ruíz *et al.*, 2005; Más-Ruíz & Moreno, 2011; Más-Ruíz *et al.*, 2014), no entanto não foi calculado qualquer indicador de risco.

As instituições bancárias do um mesmo grupo estratégico enfrentam diferentes níveis de risco devido ao nível de ajuste entre o compromisso estratégico alcançado no passado, os recursos e as ações estratégicas que se encontram a desenvolver.

Assim, quando uma instituição bancária leva a cabo uma reestruturação, reorganizando os seus recursos e compromissos de forma incomparável aos desenvolvidos até então, é provável ter uma maior exposição, podendo não existir uma consonância com os compromissos estratégicos anteriormente assumidos.

6.6. Consequências estratégicas da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos

A sexta etapa proposta na metodologia pretende discutir as consequências estratégicas da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos no setor bancário de retalho português. A análise anterior da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos do setor da banca de retalho em Portugal, nos períodos 2008–2010 e 2011–2013, estudou o comportamento concorrencial, individual e em grupo, proveniente das interações competitivas entre as instituições bancárias e dos grupos estratégicos onde estas se inserem.

A alteração do ambiente competitivo de um período desregulamentado para um regulamentado modificou significativamente a composição entre períodos.

Na sequência da intervenção do PAEF da União Europeia (UE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) foram condicionadas as estratégias individuais das instituições bancárias de

retalho em Portugal. Este condicionalismo provocou profundas alterações à atividade bancária e originou mudanças cirúrgicas temporais, de modo a não introduzir grandes incertezas na atividade das instituições, condicionando decisivamente os resultados obtidos no setor bancário.

A existência de relações entre estrutura – conduta – desempenho e concorrência indica a existência de um crescimento assimétrico do comportamento, evidenciando as dificuldades de estabelecer compromissos entre entidades bancárias, reduzindo os benefícios para o setor bancário de retalho. Os mecanismos da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos não são evidentes entre e intra períodos, o mesmo acontecendo intra e entre grupos estratégicos, por se encontrarem a responder às alterações ocorridas no ambiente competitivo.

O sistema bancário de retalho nacional é composto por três grupos estratégicos preponderantes, o grupo estratégico da Banca Universal, Banca Tradicional e Banca Especializada. No período de 2008–2010, é formado pelos grupos estratégicos da Banca Universal (MG, BAC, FINI, CCCAM, BBVA, DEUTSCHE, BANIF, BPP), Banca Tradicional (BCP, CGD, BES, BST), Banca Especializada (ITAU, BARCLAYS, BF, BSNP) e Banca Indefinida (BIC, BPI). No período de 2011–2013, é formado pelos grupos estratégicos da Banca Universal (BPP, BST, BIC, BPI, BAC, BBVA), Banca Tradicional (MG, BCP, BES, BANIF, CGD, CCCA) e a Banca Especializada (BARCLAYS, BF, BSC).

Pode-se argumentar que a dinâmica competitiva ocorre com maior intensidade entre membros do mesmo grupo devido à conduta dos seus membros em relação à atividade, criando barreiras à mobilidade e respondendo de forma semelhante às mudanças ocorridas no ambiente competitivo. Por outro lado, tem que se ter em conta a existência de uma dependência mútua que pode ser obstruída por alguns dos atores. Cool e Dierickx (1993) identificaram resultados semelhantes. Hatten e Hatten (1987) argumentam que a dependência mútua pode não ser necessária.

O setor bancário de retalho nacional é composto por grupos estratégicos que sofreram grandes alterações entre os períodos analisados, devido às alterações impostas ao ambiente competitivo. O estudo não comprova que os grupos estratégicos são necessariamente uma força coesa. Encontra-se no segundo período analisado (2011–2013) uma maior preocupação em cumprir as determinações do PAEF do que em atender à competição de mercado. O cumprimento das metas impostas influenciou decisivamente a composição e a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, tendo sido identificadas mudanças no seu número, composição e estratégias. Por outro lado, tudo leva a crer que os gestores/decisores estão conscientes das implicações das decisões estratégicas e reconhecem a existência dos grupos estratégicos, assim como a dinâmica competitiva dos mesmos.

As decisões tomadas pelos gestores bancários ou decisores estratégicos, por imposição do PAEF, foram diferentes entre as instituições bancárias, independentemente do grupo estratégico onde estavam inseridos. Estas decisões moldaram os grupos estratégicos no segundo período em análise (2011–2013). Assim, pode-se debater como decisões diferentes levaram a resultados estratégicas semelhantes, moldando o setor bancário de retalho português numa dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, protagonizada pelos grupos estratégicos intitulados como “Banca Universal”, “Banca Tradicional” e pelo grupo estratégico da “Banca Especializada”. A dinâmica competitiva dos grupos estratégicos tem implicações diretas e indiretas na conduta das instituições bancárias de retalho, nos seus resultados, na natureza das interações competitivas entre instituições bancárias de um mesmo grupo estratégico e entre grupos estratégicos de uma mesma indústria.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÃO

O estudo demonstra a existência de grupos estratégicos no setor bancário de retalho em Portugal durante os períodos 2008–2010 e 2011–2013. A análise permite uma reflexão sobre a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos e sobre as implicações (in)diretas na conduta das empresas, seus resultados e a natureza das interações competitivas. É, presume-se, de valor acrescentado, dado ser dos poucos trabalhos sobre grupos estratégicos e dinâmica competitiva em Portugal.

A dinâmica competitiva é um instrumento analítico que permite caraterizar uma indústria e contribui para a identificar os principais grupos estratégicos de uma indústria e, conseqüentemente, a concorrência direta ou potencial. A informação providenciada pela dinâmica competitiva permite analisar várias entidades em simultâneo, avaliando a eficácia e a eficiência das estratégias do setor, bem como as conseqüências de uma determinada decisão estratégica ou de algum movimento coletivo dos integrantes de um grupo estratégico. Esta informação fornece aos gestores uma capacidade de antevisão de ações competitivas dos membros dos diversos grupos estratégicos, permitindo-lhes posicionamentos defensivos e ofensivos. Por último, dota a empresa de capacidade de liderança de um determinado grupo estratégico e de influenciar as decisões estratégicas do grupo ou criar um novo grupo estratégico.

Neste contexto, podemos alegar que a dinâmica competitiva dos grupos estratégicos é um processo analítico que oferece uma visão estratégica do posicionamento relativo da instituição no setor, proporcionando-lhe um processo sistemático de avaliação da capacidade estratégica, tendo em conta as suas vantagens competitivas.

A dinâmica competitiva dos grupos estratégicos é indispensável por nos encontramos a atravessar um período de grande incerteza e de grandes mudanças ambientais, fornecendo aos estratergas/gestores informação que permite identificar e avaliar o comportamento competitivo dos *players* de uma indústria, bem como dos grupos estratégicos em que estão inseridos. A dinâmica competitiva permite aos decisores estratégicos identificar os concorrentes diretos e potenciais, com o intuito de alcançarem uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo. Assim, a análise da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos pode/deve ser aplicada a qualquer indústria, por

potenciar às empresas uma melhor compreensão do setor onde operam, fornecendo um enriquecimento na compreensão da relação existente entre a estrutura – conduta – resultados.

Na análise efetuada nesta tese de doutoramento à Banca de retalho em Portugal foram analisados nove rácios da função estratégica de especialidade produtiva (produto/mercado), recursos e da dimensão das instituições, traduzida na dimensão de alcance estratégico, tendo sido identificadas diversas relações estatisticamente significativas entre as variáveis estratégicas ao longo dos anos (2008 a 2013).

Foi possível concluir que as instituições bancárias têm diferentes estratégias competitivas, que os grupos estratégicos não dispõem de recursos semelhantes e que as estratégias de grupo também diferem entre grupos estratégicos.

As variáveis escolhidas refletem as ações estratégicas da banca de retalho ao longo do tempo duante o período analisado, o que permite afirmar que, em média, com o aumento dos gastos gerais administrativos sobre a margem financeira, aumenta o rácio dos custos com pessoal sobre a margem financeira, bem como o produto bancário sobre a margem financeira. Assim, é possível afirmar que ao longo do tempo a banca de retalho em Portugal foi alterando os seus compromissos e estratégias, dado que a rentabilidade financeira, bem como o grau de alavancagem financeiro se deterioraram do primeiro para o segundo período de análise. Se por um lado, estas conclusões (com base nestas variáveis) iniciais são importantes, por outro, não é possível concluir a configuração do posicionamento competitivo dos grupos estratégicos ou dos *players* nos dois períodos em análise.

Para analisar a dinâmica competitiva, esta Tese de Doutoramento definiu que os períodos de análise fossem de 2008-2010 e de 2010-2013, tendo sido estes períodos determinados, subjetivamente, *a priori*. À partida estes períodos foram considerados como “estrategicamente estáveis”. Para tal, foi considerado que o PAEF separou “naturalmente” estes dois períodos.

Pelo exposto identifica-se um ponto de rutura, ou de instabilidade estratégica, no ano de 2011, explicado pela necessidade da implementação de um programa de recapitalização do sistema bancário português por via do PAEF, que mudou o ambiente competitivo do sistema bancário, com a introdução de mudanças significativas no comportamento do setor, em particular no cumprimento dos novos níveis de solvabilidade imposto e na necessidade de desalavancagem da atividade bancária.

Embora existam trabalhos importantes sobre grupos estratégicos, como explicitado no Capítulo 2, e sobre dinâmica competitiva, como explicitado no Capítulo 3, a literatura sobre dinâmica competitiva na banca em Portugal é praticamente inexistente, pelo que esta tese de doutoramento procura colmatar essa lacuna com uma abordagem transversal, no período analisado, e longitudinal, entre os períodos analisados.

Este estudo tem como principal implicação demonstrar e compreender a aplicação da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos, assim como a existência de grupos estratégicos no setor da banca portuguesa. Os resultados empíricos desta tese de doutoramento evidenciam claramente a instabilidade existente no período 2008-2013 analisado. Por outro lado, a existência de uma rutura estratégica em 2011 demonstra haver dois períodos, um antes e outro após a crise, caracterizado pelo período de 2008 a 2010 e outro após o programa de recapitalização, de 2011 a 2013. Esta rutura estratégica implicou uma mobilidade estratégica das instituições bancárias de retalho dentro dos grupos e entre grupos estratégicos, determinante na transposição das barreiras existentes internas/externas. A mobilidade estratégica foi determinada pelas decisões estratégicas levadas a cabo pelos estrategas/gestores que influenciaram os resultados obtidos, tanto no posicionamento dos grupos estratégicos assim como na sua dinâmica competitiva.

Na dinâmica competitiva dos grupos estratégicos da banca de retalho em Portugal, no período entre 2008 e 2013, foi identificada instabilidade, confirmando a existência de dois períodos diferentes, o primeiro entre 2008 e 2010 e o segundo de 2011 a 2013. Estes períodos são consequência de alterações significativas do ambiente competitivo. Assim o setor bancário de retalho é composto por grupos estratégicos que sofreram grandes alterações entre períodos, por alterações impostas pelo ambiente competitivo. As alterações do ambiente competitivo alteraram a dinâmica competitiva em consequência da introdução de medidas regulamentares introduzidas em 2011 e com a implementação de novas políticas por parte dos estrategas/gestores, resultando em novas dinâmicas competitivas.

Em cada período em análise foi identificado a existência de grupos estratégicos. No período 2008–2010 foram identificados seis grupos estratégicos, enquanto no período 2011–2013 foram identificados cinco grupos estratégicos. Em ambos os períodos os grupos estratégicos são diferentes em número, bem como na sua composição, evidenciando que há diferenças nas instituições que compõem os grupos estratégicos.

Metodologicamente é importante referir que a natureza estatística, se bem que distingue dois grupos num período e entre períodos, não aplica um nexo de causalidade ao ponto de explicar as causas que provocaram as mudanças na dinâmica competitiva da banca de retalho. Como tal, a metodologia utilizada procurou apenas explorar as mudanças exógenas ocorridas com a introdução do PAEF. É importante, igualmente, referir que o critério para determinar o número de *clusters* procurou ser objetivo, como explicitado no Capítulo 5 da metodologia de investigação.

Tendo em consideração os procedimentos defendidos por Amel e Rhoades (1988), foram identificados quatro grupos no período 2008–2010: o grupo estratégico classificado como Banca Universal, composto por oito instituições bancárias (BAC, BANIF, BBVA, CCCAM, DEUTSCHE, FINI, MG e BPP); o grupo estratégico da Banca Tradicional, composto por quatro

instituições (BES, CGD, BCP, BST); o grupo estratégico da Banca Especializada, composto por quatro instituições (BARCLAYS, BSNP, BF, ITAU); e, por último, o grupo estratégico da Banca Indefinida, composto por quatro instituições (BIC, BPI), de um total de 18 bancos.

No segundo período 2011–2013 foram identificados três grupos estratégicos: o grupo estratégico da Banca Universal, composto por seis instituições bancárias (BAC, BIC, BPI, BBVA, BPP, BST); o grupo estratégico da Banca Tradicional, composto por seis instituições (BANIF, BES, CCCAM, CGD, BCP, MG); e o grupo estratégico da Banca Especializada, composto por três instituições (BARCLAYS, BF, BSC), de um total de 15 instituições bancárias.

O grupo estratégico da Banca Universal é diferente em ambos os períodos, em número e composição: altera de oito bancos no primeiro período, para seis no segundo período, os bancos BAC e BPP são comuns aos dois períodos. As instituições bancárias do grupo estratégico da Banca Universal no período 2008–2010 desenvolveram estratégias semelhantes, exceto o BPP – por ser uma instituição classificada pela sua estratégia empresarial como “transitória” no primeiro período e como “secundária”, com valores muito perto do “núcleo”, no segundo período. Neste grupo estratégico, assistimos entre períodos a uma mobilidade alta: oito instituições alteraram as suas estratégias identificando-se cinco saídas (BANIF, CCCAM, DEUTSCHE, FINI, MG) e três entradas (BIC, BPI, BST), com um rácio de mobilidade de 0,125 evidenciando uma instabilidade estratégica.

No primeiro período, o grupo estratégico da Banca Universal é formado por bancos de pequenas dimensões (MG, BAC, FINI, CCCAM, BBVA, DEUTSCHE, BANIF) e classificados pelas estratégias empresariais como instituições “secundárias”. Os bancos BAC e BBVA no segundo período são classificados como “transitórios”, assim como, os bancos BST, BIC e o BPI. Neste período as instituições são muito variadas, quanto ao tamanho, dado que existem instituições de muito pequena, pequena e média dimensão, tendo em conta o ativo.

As principais variáveis estratégicas que influenciam o grupo estratégico são: o crédito não representado por valores mobiliários sobre o total de ativo, que diminui no segundo período (GEI: 0,681, GEII: 0,575); outros créditos e valores a receber (titulados) sobre total de ativo, passa de 0,020 (GEI) para 0,043 (GEII); as provisões e imparidades sobre o total de ativo, que é negativo em ambos os períodos (GEI: -0,007, GEII: -0,023); os recursos de bancos centrais sobre total de passivo, que aumentam no segundo período (GEI: 0,036, GEII: 0,094); e o total de ativo, que aumenta no segundo período de 8.249.179,667 para 17.306.992,171 milhões de euros.

Por último, o grupo estratégico da Banca Universal obteve os seguintes resultados: os gastos gerais administrativos sobre a margem financeira, que passam de 0,366 (GEI) para 0,516 (GEII); a rendibilidade do capital próprio, que passa a ser negativa no segundo período; e a

alavancagem financeira, que passa de desfavorável (0,827) no primeiro período (GEI) para favorável (1,265) no segundo período.

O grupo estratégico da Banca Tradicional no período 2008–2010 é formado por quatro instituições bancárias de grandes dimensões, BCP, CGD, e BES classificadas como “núcleo”, com o BCP “preso ao núcleo” do grupo estratégico, e o BST que é uma instituição de média dimensão bancária classificada como “secundária” por não ter desenvolvido uma estratégia consistente. BCP, CGD, e BES competem e desenvolvem estratégias consistentes, permitindo-lhes, assim, permanecer no mesmo grupo estratégico no período 2011–2013. Neste grupo estratégico assiste-se a uma mobilidade média/alta de quatro instituições que alteram as suas estratégias, identificando-se uma saída (BST) e três entradas (BANIF, CCCAM, MG). Com um rácio de mobilidade de 0,429, realça-se a existência duma instabilidade estratégica média/alta.

No período 2011–2013, o grupo estratégico Banca Tradicional é constituído por uma instituição de pequena dimensão; duas de média dimensão; e, por último, três instituições de grande dimensão classificadas pelas suas estratégias empresariais como “secundárias”. MG, BCP e o BES desenvolveram estratégias que lhes permitiram aproximarem-se do núcleo do grupo estratégico. O grupo da Banca Tradicional é constituído por bancos que pela sua natureza operam a nível nacional em todos os segmentos de mercado.

As principais variáveis estratégicas que influenciam o grupo estratégico são: o crédito não representado por valores mobiliários sobre o total de ativo, que no segundo período (0,469) é inferior ao primeiro período (0,553); o crédito e juros vencidos sobre o total de ativo, tendo também no segundo período valores superiores (0,038) ao do primeiro período (0,009); as provisões e imparidades sobre o total de ativo, que diminuem no segundo período (GEI: -0,004, GEII: -0,038); e o total de ativo, que diminui no segundo período passando, de 74.633.865,333 para 51.950.404,114 milhões de euros.

Por último, o grupo estratégico da Banca Tradicional obteve os seguintes resultados: a rentabilidade do capital próprio do primeiro (-0,887) para o segundo período (-2,529); o retorno sobre o investimento, que sensivelmente esse mantém ao longo do tempo; e uma alavancagem financeira desfavorável em ambos os períodos (GEI: 0,652, GEII: 0,942).

O grupo estratégico da Banca Especializada muda ao longo dos dois períodos, passando de quatro bancos no primeiro, para três no segundo período, havendo três instituições comuns nos dois períodos temporais. No período de 2008-2010 é constituído pelos bancos, ITAU, BARCLAYS e BF, de muito pequenas dimensões e pelo BSC, de pequena dimensão, com uma estratégia empresarial classificada como “secundária”. No segundo período o grupo estratégico Banca Especializada é constituído por duas instituições de muito pequena dimensão e uma de média dimensão de difícil caracterização em função das variáveis estratégicas, classificadas assim, como

“inadaptadas”. O ITAU deixa de fazer parte do grupo no segundo período. De primeiro para o segundo período, assiste-se neste grupo estratégico a uma mobilidade moderada de uma instituição, que altera a sua estratégia, saída do banco ITAU. Por último, este grupo estratégico tem um rácio de mobilidade de 0,660, verificando-se uma instabilidade estratégica moderada.

As principais variáveis estratégicas que influenciam o grupo estratégico da Banca Especializada são: o crédito titularizado não desreconhecido sobre total de ativo, que passa de nulo para 0,124 no segundo período; os depósitos à vista sobre total de passivo, que diminuem drasticamente no segundo período (GEI: 0,208, GEII: 0,002); os depósitos a prazo sobre total de passivo, que de nulos passam para 0,034 no segundo período; e o total de ativo, que aumentou no segundo período passando de 6.095.490,958, para 8.848.705,156 milhões de euros. Finalmente, o grupo estratégico da Banca Especializada obteve os seguintes resultados: o produto bancário sobre margem financeira priora do primeiro (1,951) para o segundo período (1,371); a rentabilidade do capital próprio no segundo período deixa de ser negativo (GEI: -0,133, GEII: 0,311); a alavancagem financeira deixa de ser desfavorável no segundo período (GEI: 0,946, GEII: 1,117); e com uma baixa mobilidade (0,600).

Por último, o grupo estratégico da Banca Indefinida é difícil de detalhar dado que deixa de existir no segundo período. Dentro deste grupo estratégico, BIC e BPI têm estratégias empresariais classificadas como “transitórias”, por terem desenvolvido estratégias consistentes, permitindo-lhes passarem para um outro grupo estratégico, o da Banca Universal, no período 2011–2013. Por outro lado, BCP e BES permaneceram no grupo estratégico da Banca Tradicional, classificados como instituições “núcleo”, tendo-se verificado que realizaram um aumento de capital de 1.240 milhões de euros em 2011 e de 500 milhões de euros em 2012, no BCP enquanto o BES realizou um aumento de capital de 2.656 milhões de euros.

Por último, os principais bancos privados portugueses (BPI, BCP e BES), ao longo do período em análise, tiveram estratégias diferenciadas. O BPI adotou uma estratégia diferente dos restantes bancos ao passar do grupo estratégico da Banca Indiferenciada, como uma instituição “transitória”, para o grupo estratégico da Banca Universal, também como “transitória”. Por sua vez o BCP e o BES desenvolveram estratégias semelhantes permanecendo no mesmo grupo estratégico (Banca Tradicional), classificados como instituições “secundárias”, o que lhes permitiu aproximarem-se do núcleo do grupo estratégico no segundo período.

As instituições bancárias nacionais desenvolveram estratégias diferentes nos dois períodos temporais em estudo (2008–2010, 2011–2013), estimulando a reestruturação dos grupos estratégicos em número e composição, refletindo significativamente a existência de uma volatilidade profunda entre os períodos em análise (2008–2010 e 2011–2013), o que indicia que houve mudanças ocorridas no contexto bancário (nomeadamente, as alterações legais ocorridas no

setor bancário de retalho nacional em 2011 (e.g., Portaria nº121/2011); com a exigência dos requisitos mínimos de capital; e, por último, com a obrigatoriedade dos requisitos determinados pelo BdP e impostos pelo PAEF de um rácio *Core de Tier1* de 8%, a partir de 31 dezembro de 2011).

Os grupos estratégicos refletem significativamente a estrutura competitiva do setor bancário nacional, com a preocupação do cumprimento das determinações impostas pelo programa de recapitalização da banca portuguesa, estimulando uma reorganização e reestruturação dos grupos estratégicos. Assim, os dois períodos analisados podem ser caracterizados por uma mobilidade estratégica média/alta, com um rácio médio de mobilidade de 0,634, o que reflete, presumivelmente, uma baixa barreira à mobilidade estratégica e uma baixa barreira à entrada nos grupos estratégicos. Desta forma, é possível argumentar que o período 2008-2010 pode ser considerado como um período ‘desregulamentado’ e o período 2011-2013 como sendo de ‘regulamentação imposta’, com mudanças estratégicas que levaram as diversas instituições a reagruparem-se estrategicamente, como consequência de uma baixa barreira de mobilidade estratégica, o que levou a uma dinâmica competitiva ampla entre períodos.

As mudanças de comportamento concorrencial das diversas instituições correspondem às mudanças ambientais sentidas no setor bancário de retalho nacional, o que provocou uma grande heterogeneidade estratégica devido às necessidades de reposicionamento estratégico das diversas instituições bancárias que estão refletidas nos resultados das variáveis estratégicas, que não são uniformes ao longo do tempo, demonstrando a existência de diferenças nas decisões entre os grupos estratégicos.

Dado que a estrutura dos grupos estratégicos muda ao longo do tempo e dado que as mudanças evidenciam que as instituições se reorganizam estrategicamente com um novo posicionamento estratégico competitivo, pode-se argumentar que as instituições e os grupos estratégicos não têm comportamentos estratégicos semelhantes.

Os valores da dimensão de risco não permitem uma análise conclusiva aquando da comparação dos dois períodos. No entanto, pode-se afirmar que as instituições bancárias do mesmo grupo estratégico enfrentam diferentes níveis de risco devido ao nível de ajuste entre o compromisso estratégico alcançado no passado, os recursos e as ações estratégicas que se encontram a desenvolver.

Por último, conclui-se que o estudo da dinâmica competitiva dos grupos estratégicos elucidada de uma forma objetiva as implicações estratégicas no setor bancário nacional, com a natureza das interações competitivas entre instituições de um mesmo grupo estratégico e entre grupos estratégicos do setor bancário de retalho português entre 2008–2013.

Tal como definido no primeiro capítulo, esta tese de doutoramento permitiu esclarecer a posição competitiva da banca de retalho em Portugal, nomeadamente a sua estrutura e dinâmica concorrencial, o que permitiu aferir o comportamento dos grupos estratégicos e das suas dinâmicas competitivas tendo em consideração os dois períodos analisados. Como tal, pode-se afirmar que houve uma mudança clara na competitividade do setor bancário antes e depois do programa de recapitalização do Estado e do setor bancário.

Todos os trabalhos têm a sua limitação, e este não foge à regra. A principal limitação deste trabalho está ligada ao horizonte temporal analisado – apenas dois períodos temporais, 2008-2010 e 2011-2013 – que foi de grande volatilidade na banca portuguesa. A segunda limitação está relacionada com a não causalidade, isto é, embora se tenha demonstrado que há diferenças entre os dois períodos analisados, não é possível demonstrar o nexo de causalidade entre o PAEF e a dinâmica competitiva resultante do comportamento estratégico dos *players* analisados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldenderfer, M. & Blashfield, R. (1984). *Cluster Analysis*, Sage, Beverly Hills,
- Amel, D. F. & Rhoades, S. A. (1988). Strategic groups in banking. *The Review of Economics And Statistics*, 70, 685-689.
- Amel, D. F. & Rhoades, S. A. (1992). The performance effects of strategic groups in banking. *Antitrust Bulletin*, 37(1), 171-86.
- Amel, D., Barnes, C., Panetta, F. & Salleo, C. (2004). Consolidation and efficiency in the financial sector: A review of the international evidence. *Journal of Banking and Finance*, 28, 2493-2519.
- Angeli, F. & Jaiswal, A. K. (2013). Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective, *Long Range Planning*, In Press.
- Azofra, V. & De La Fuente, J. M. (1987). El Comportamiento Estratégico de la Banca Española durante el Período 1975-1985: Una Aproximación. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 2, 35-54.
- Azofra, V., De La Fuente, J. M., De Miguel, A. & Rodríguez, J. M. (1990). Cambios en la Estrategia Competitiva de la Banca Española durante los Años Ochenta. *Información Comercial Española*, 103-118.
- Baird I. S., Sudharshan D. & Thomas, H. (1988). Addressing temporal change in strategic group analysis: a three-mode factor analysis approach. *Journal of Management*, 14, 425-39.
- Barnett, W. P. (1993). Strategic deterrence among multipoint competitors. *Industrial and Corporate Change*, 2, 249-278.
- Barnett, W. P. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42, 128-160.
- Barney, J. B. & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Basel III. (2011). *A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, Basel Committee on Banking Supervision, December 2010 (rev June 2011.).
- Baum, J. A. & Korn H. J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal* 39, 255–291.

- Baum, J. A. & Korn, H. J. (1999). Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal*, 20(3), 251-278.
- Baum, J. A. & Lant, T. K. (1995). Cognitive sources of socially constrained and competitive groups: Examples from the Manhattan hotel industry. In W. T. Scott & S. Christensen (Eds.), *The institutional construction of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baumol, W. J. (1982). Contestable markets: An uprising in the theory of industry structure.
- Bergen, M. & Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial Dec Econ*, 23(4, 5), 157-169.
- Berger, A. N. (2003). The economic effects of technological progress: evidence from the banking industry. *Journal of Money, Credit and Banking*, 35, 141-176.
- Berger, A. N., De Young, R. & Udell, G. (2001). Efficiency barriers to the consolidation of the European financial services industry. *European Financial Management*, 7, 117-130.
- Berger, A. N., Demsetz, R. & Strahan, P. (1999). The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences and implications for the future. *Journal of Banking and Finance*, 23, 135-194.
- Bernheim, B. D. & Whinston, M. D. (1990). Multimarket contact and collusive behavior. *RAND Journal of Economics*, 21, 1-26.
- Bettis, R. A. & Weeks, D. (1987). Financial returns and strategic interaction: The case of instant photography. *Strategic Management Journal*, 8, 549-563
- Bogner, W. C. & Thomas, H. (1993). The role of competitive groups in strategy formulation: A dynamic integration of two competing models. *Journal of Management Studies*, 30(1), 51-67.
- Bogner, W. C. (1991). *Patterns of intra-industry competition: A dynamic analysis of theoretical foundations of strategic groups*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urban-Champaign.
- Bougon, M. (1983). Uncovering cognitive maps: The selfQ technique, *Beyond method: strategies for social research*, G. Morgan (ed.). 112-144.
- Boyd, J. L. & Bresser, R. K. F. (2008). Performance implications of delayed competitive responses: Evidence from the U.S. retail industry. *Strategic Management Journal*, 29, 1077-1096.
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Construct clean-up time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32.
- Brito, R. P. & Brito, L. A. L. (2014). Dynamics of Competition and Survival. *Brazilian Administration Review*, 11(1), 64-85.
- Buch, C. M. & Heinrich, R. P. (2002). *Financial Integration in Europe and Banking Sector Performance*. Kiel Institute of World Economics, Mimeo.

- Bussab, W. O., Miazaki, E. S. & Andrade, D. (1990). *Introdução à análise de agrupamentos*. São Paulo: Associação Brasileira de Estatística.
- Cano, J. E. G. & Oliva, E. J. D. (2008). Grupos estratégicos en la banca colombiana: análisis estático y dinámico. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 18,(32),195-226.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Capron, L. & Chatain, O. (2008). Competitors' resource-oriented strategies: Acting on competitors' resources through interventions in factor-markets and political markets. *Academy of Management Review*, 33, 97-121.
- Caves, R. & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Chang, S. J. & Park, S. H. (2012). Winning Strategies in China: Competitive Dynamics Between MNCs and Local Firms. *Long Range Planning*, 45(1), 1-15.
- Chang, S. J. & Xu, D. (2008). Spillovers and competition among foreign and local firms in China. *Strategic Management Journal*, 29, 495-518.
- Chatterjee, K. & Samuelson, W. F. (2001). *Game theory and business applications*. Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA.
- Chen M. J. & Miller D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework, *Strategic Management Journal*, 15, 85–102.
- Chen M. J. & Miller D. (2012). Competitive dynamics: themes trends and a prospective research platform. *Academy of Management Annals* 6: 1–76.
- Chen M. J. & Miller D. (2014). Reconceptualizing competitive dynamics: A Mmultidimensional framework, *Strategic Management Journal*,
- Chen, E. L., Katila, R., McDonald, R. & Eisenhardt, K.M. (2010). Life in the fast lane: Origins of competitive interaction in new vs. established markets. *Strategic Management Journal*, 31, 1527-1547.
- Chen, M. J. & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38, 453-482.
- Chen, M. J. & MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35, 359-370.
- Chen, M. J. & Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15, 85-102.
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21, 100-134.

- Chen, M. J. (2009). Competitive dynamics research: An insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 5-26.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2011). The relational perspective as a business mindset: Managerial implications for East and West. *Academy of Management Perspectives*, 23, 6-18.
- Chen, M. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38, 439-455.
- Chen, M. J., Su, K. H. & Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness– motivation– capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 101-108.
- Chen, M. J., Venkatraman, S., Black, S. S., & MacMillan, I. C. (2002). The role of irreversibilities in competitive interaction: Behavioral considerations from organization theory. *Managerial and Decision Economics*, 23, 187-207.
- Chi, L., Ravichandran, T. & Andreovski, G. (2010). Information technology, network structure, and competitive action. *Information Systems Research*, 21, 543-570.
- Cho, D. H., & Park, J. H. (2012). Examining the Performance of Internet-Based Business Models: Evidence from the Internet Banks. *International Journal Science and Technology*, 5(1), 51-62.
- Claver-Cortés, E., Molina, J. F. & Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), 1101-1116.
- Claver-Cortés, E., Molina, J. F. & Tarí, J. J. (2003). Strategic groups and firm performance: the case of Spanish house-building firms. *Construction Management and Economics*, 21(4), 369-377.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J. & Molina-Azorín, J. (2009). Strategic groups and performance in the Spanish hotel sector. *The Service Industries Journal*, 29(7), 943-961.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate strategy: A resource-based approach*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Combs, J. G. Ketchen, D. J. & Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 877-897.
- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Certo, S. T. & Hitt, M. A. (2010). Marching to the beat of different drummers: The influence of institutional owners on competitive actions. *Academy of Management Journal*, 53, 723-742.
- Cool, K. & Dierickx, I. (1993). Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14, 47-59.
- Cool, K. & Schendel, D. (1987). Strategic group formation & performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- Cool, K. & Schendel, D. (1988). Performance Differences Among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal*, 9, 207-223.

- Cool, K. (1985). *Strategic group formation and strategic group shifts: a longitudinal analysis of the U.S. Pharmaceutical*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- Cool, K., Dierickx, I. & Martens, R. (1994). Asset stocks, strategic group and rivalry. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*. Oxford: Pergamon, 219-234.
- Day, G. S., Reibstein, D. J. & Gunther, R. (1999). *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. São Paulo: Editora Campus.
- Denyer, D. & Tranfield, T. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London: Sage Publications Ltd.
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M. & Smith, K. G. (2008). The red queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51, 61-80.
- DeSarbo W. S, Grewal R. (2008). Hybrid strategic groups. *Strategic Management Journal* 29(3), 293-317.
- DeSarbo, W. S., Grewal, R. & Wang, R. (2009). Dynamic strategic groups: Deriving spatial evolutionary paths. *Strategic Management Journal*, 30, 1420-1439.
- DeSarbo, W. S., Grewal, R., Hwang, H., & Wang, Q. (2008). The Simultaneous Identification of Strategic/Performance Groups and Underlying Dimensions for Assessing an Industry's Competitive Structure. *Journal of Modelling in Management* 3(3), 220-248.
- Dess, G. G. & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Dess, G. G., Newport, S. & Rasheed, A. (1993). Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions. *Journal of Management*, 19(4), 775-795.
- Di Gregorio, D., Musteen, M. & Thomas, D. (2008). Offshoring as a source of international The moderating role of TMT heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*, 25, 317-327.
- Di Gregorio, D., Musteen, M. & Thomas, D. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40 (6), 969-988.
- Dikmen, I., Birgonul, T. & Budayan, C. (2009). Strategic group analysis in the construction industry. *Journal of Construction Engineering & Management*, 135, 288-297.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23, 660-679.
- Ebbes, P., Grewal, R., & DeSarbo, W. S. (2010). Modeling strategic group dynamics: A hidden Markov approach. *Quantitative Marketing and Economics*, 8(2), 241-274.

- ECB, European Central Bank (2000). *Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry: Facts and Implications*. December. ECB, Frankfurt.
- Edwards, C. D. (1955). Conglomerate bigness as a source of power. *Business concentration and price policy* (331-352). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Epure, M., Kerstens, K. & Prior, D. (2011). Bank productivity and performance groups: A decomposition approach based upon the Luenberger productivity indicator, *European Journal Of Operational Research*, 211(3), 630-641.
- Escobar, L. F. & Vredenburg, H. (2011). Multinational Oil Companies and the Adoption of Sustainable Development: A Resource-Based and Institutional Theory Interpretation of Adoption Heterogeneity. *Journal Of Business Ethics*, 98(1), 39-65.
- Espitia, M. A., Polo, Y. & Salas, V. (1991). Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español. *Información Comercial Española*, 690, 189-212.
- Evans, W. N., & Kessides, I. N. (1994). Living by the "Golden Rule": Multimarket contact in the US airline industry. *Quarterly Journal of Economics*, 109, 341-366.
- Everitt, B. S. (1980). *Cluster Analysis*, Heinemann Educational Books, Londres.
- Ferguson T. D. & Ketchen D. (1999). Organizational configuration and performance: the role of statistical power in extant research. *Strategic Management Journal*, 20, 385-395.
- Ferrier W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal* 44, 858-877.
- Ferrier, W. J. & Lee, H. (2002). Strategic aggressiveness, variation, and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns. *Journal of Managerial Issues*, 14, 162-180.
- Ferrier, W. J. & Lyon, D. (2004). Competitive repertoire simplicity and firm performance: The moderating role of TMT heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*, 25, 317-327.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44, 858-877.
- Ferrier, W. J., MacFhionnlaoich, C., Smith, K., & Grimm, C. (2002). The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of competing views. *Managerial and Decision Economics*, 23, 301-316.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G. & Grimm, C. M. (1999). The role of competitive actions in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42, 372-388.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1990). Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84. *Strategic Management Journal*, 11, 197-215.

- Fiengenbaum, A. & Thomas, H. (1993). Industry and strategic group dynamics: Competitive strategy in the insurance industry, 1970-1984. *Journal of Management Studies*, 30(1), 69-105.
- Fiengenbaum, A. & Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Fiengenbaum, A. (1987). *Dynamic Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: concepts and empirical examination in the Insurance Industry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urban-Champaign.
- Fiengenbaum, A., Sudharshan, D. & Thomas, H. (1987). The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research. *Managerial and Decision Economics*, 8, 139-148.
- Fiengenbaum, A., Sudharshan, D. & Thomas, H. (1990). Strategic time periods and strategic group research: Concepts and an empirical example. *Journal of Management Studies*, 27(2), 133-148.
- Finch, D., McDonald, S. & Staple, J. (2013). Reputational interdependence: an examination of category reputation in higher education, *Journal of Marketing for Higher Education*, 23(1), 34-61.
- Finney, R. Z., Lueg, J. E & Cambell, N. D. (2008). Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): a conceptual model. *J Bus Res*, 61(9), 925-932
- Flavián, C., Haberberg, A. & Polo, Y. (2002). Food retailing strategies in the European Union. A comparative analysis in the UK and Spain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(3), 125-138.
- Fleck, D. L. (2004). Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da General Electric e da Westinghouse (Edição Especial). *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 79-106.
- Flores-Márquez, S., Rodríguez-Monroy, C., & Flores-Gutiérrez, J. (2015). Identificación y evolución de los grupos estratégicos de la industria bancaria Venezolana. *Interciencia*, 40(3), 165-171.
- Fombrun, Ch. & Zajac, E. J. (1987). Structural and perceptual influences on intraindustry stratification. *Academy of Management Journal*, 30(1), 33-50.
- Ford, W. F. & Dennis, A. O. (1978). *How 1,000 High-Performance Banks Weathered the Recent Recession*, Banking (April). 36-48.
- Garcés, J. & Duque, E. (2007). Revisión del concepto de grupos estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano. *Innovar*, 17(30), 99-111.
- Gardner, T. M. (2005). Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry. *Academy of Management Journal*, 48, 237-256.
- Gary, M. S. & Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32(6), 569-594.

- Geroski, P. A., Mata, J., & Portugal, P. (2010). Founding conditions and the survival of new firms. *Strategic Management Journal*, 31(5), 510-529.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The dynamics of strategy*. New York: Free Press.
- Ghosh, D. K. & Robert G. S. (1993). Leverage, Resource Allocation and Growth. *Journal of Business Finance & Accounting*, 575-582.
- Gielens, K., Van de Gucht, L., Steenkamp, J. & Dekimpe, M. (2008). Dancing with a giant: The effect of Wal-Mart's entry into the United Kingdom on the performance of European retailers. *Journal of Marketing Research*, 45, 519-534.
- Gimeno, J. (1994). *Multipoint competition, market rivalry and firm performance: A test of the mutual forbearance hypothesis in the US airline industry, 1984–1988* (Doctoral Dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN).
- Gimeno, J. (1999). Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out 'spheres of influence' in the U.S. airline industry. *Strategic Management Journal*, 202, 101-128.
- Gimeno, J. (2002). The performance effects of unintended and purposive multimarket. contact *Managerial Dec Econ*, 23(4,5), 209-224.
- Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, 47, 820-842.
- Gimeno, J. & Woo, C. (1996). Hypercompetitive competition in a multimarket context: The roles of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organizational Science*, 7, 323-341.
- Gimeno, J. & Woo, C. Y. (1999). Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 42, 239-259.
- Gnyawali, D. R. & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26, 431-445.
- Gómez-Sala, Marhuenda, J. & Más-Ruíz, F. J. R. (1993). Estrategias Competitivas en las Empresas Financieras Españolas, en J.C. Jiménez (ed.), *Empresas y Empresarios Españoles en la Encrucijada de los Noventa*, Civitas, Madrid, 133-169.
- Granovsky, S. (2001), É possível medir ciência? V. V. Nalimov pesquisa em ciétiometria. *Cientometria* 52, 127-150.
- Greve, H. R. (2006). The intent and extent of multimarket contact. *Strategic Organization*, 43, 249-274.
- Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51, 476-494.
- Groeneveld, J. M. (1999). The forces behind the consolidation trend in the European banking industry. *Kredit und Capital*, 32, 369-392.

- Gual, J. & Hernández, A. (1991). Costes Operativos, Tamaño y Especialización en las Cajas de Ahorro Españolas. *Investigaciones Económicas*, 15(3), 701-726.
- Gual, J. & Vives, X. (1990). Ensayos sobre el Sector Bancario Español, Colección Estudios nº 9, FEDEA, Madrid, 1990. Hallagan, W. y W. Joerding, Polymorphic Equilibrium in Advertising. *Bell Journal of Economics*, 14(1), 191-201.
- Gual, J. (2004). The integration of EU banking markets, Discussion paper series no. 4212. *Centre for Economic Policy Research*, London.
- Hahn, W. & Powers, T. L. (2010). Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 63-82.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5ª edição, Porto Alegre, Bookman.
- Halaj, G. & Zochowski, D. (2009). Strategic Groups and Banks' Performance. *Financial Theory and Practice* 33(2), 153-186.
- Haleblian, J., McNamara, G., Kolev, K. & Dykes, B. (2012). Exploring firm characteristics that differentiate leaders from followers in industry merger waves: A competitive dynamics approach. *Strategic Management Journal*. Retrieved from <http://www.citeulike.org/user/derchao/article/10287854>
- Hambrick, D. C., Cho, T., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hartigan, J. A. (1975). *Clustering Algorithms*, John Wiley, Nueva York.
- Haslam, S., Ryan, M., Kulich, C., Trojanowski, G. & Atkins, C. (2010). Investing with Prejudice: the Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497.
- Hatten, K. J. & Hatten, M. L. (1985). Some Empirical Insights for Strategic Marketers: the Case of Beer, en Thomas, H. y D. M. Gardner (eds), *Strategic Marketing and Management*, 275-292.
- Hatten, K. J. & Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, Asymmetrical Barriers & Contestability. *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342.
- Hatten, K. J. & Schendel, D. E. (1977). Heterogeneity Within an Industry. *Journal of Industrial Economics*, 26, 97-113.
- Hatten, K. J. (1974). *Strategic models in the brewing industries*, Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- Hatten, K. J., Schendel & Cooper (1978). A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.
- Haveman, H. A. & Nonnemaker, L. (2000). Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry. *Administrative Science Quarterly*, 45, 232-267.

- Hayek, F. A. (1968). Competition as a discovery procedure. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 5(3), 9-23.
- Hayes, S. L., Spence, A. M. & Marks, D. V. P. (1983). *Competition in the investment banking industry*, Harvard University Press Cambridge, Mass.
- He, Zi-Lin, Lim, Kwanghui & Wong, Poh-Kam (2006). Entry and competitive dynamics in the mobile telecommunications market. *Research Policy*, 35(8), 1147-1165.
- Hergert, M. (1987). The incidence and implications of strategic grouping in U.S. manufacturing industries, unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R. & Hoskisson, R. E. (2009). *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2007). Strategic management: Globalization and competitiveness. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Houthoofd, N. & Heene, A. (1997). Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the Belgian brewing industry. *Strategic Management Journal*, 18(8), 653-666.
- Hsieh, K. Y. & Chen, M. J. (2010). *Responding to rivals' actions: Beyond dyadic conceptualization of interfirm rivalry*, Academy of Management Annual Meeting. Montreal, Canada.
- Hunt, M. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Hutzschenreuter, T. & Israel, S. (2009), A review of empirical research on dynamic competitive strategy. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 421-461.
- Jegers, M. (1989). On the Detection of Strategic Groups and the Relation between their Occurrence and Industry Profitability. *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, 36(6), 497-511.
- Kabanoff, B. & Brown, S. (2008). Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: content, structure, stability, and performance, *Strategic Management Journal*, 29(2), 149-171.
- Kalaf & Bomtempo, J. V. (1999). *Grupos Estratégicos, Competição baseada em Recursos e a Operacionalização da Estratégia*. In: XXIII encontro nacional da ANPAD, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu, CD-ROM.
- Kale, S. & Arditi, D. (2003). Differentiation, conformity, & construction firm performance. *Journal of Management & Engineering*, 19(2), 52-59.
- Kalnins, A. & Chung, W. (2004). Resource-seeking agglomeration: A study of market entry in the lodging industry. *Strategic Management Journal*, 25, 689-699.
- Karnani, A. & Wernerfelt, B. (1985). Multiple point competition. *Strategic Management Journal*, 6, 87-96.

- Keen, Jack M. & Dignus, B. (2003). Making Technology Investment Profitable: ROI RoadMap to Better Business Cases. John Wiley & Sons, England.
- Keil, T., Laamanen, T. & McGrath, R. G. (2013). Is A Counterattack The Best Defense? Competitive Dynamics Through Acquisitions Original Research Article, *Long Range Planning*, 46(3), 195-215.
- Ketchen D. & Shook C. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17, 441-458.
- Ketchen, D., Thomas, J. & Snow C. C. (1993). Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1278-1313.
- Ketchen, Jr., D. J., Snow, C. C. & Hoover, V. L. (2004). Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 30(6), 779-804.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A. & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally-dependent analysis of competition. *Academy of Management Journal*, 53, 943-969.
- Kim, N., Bridges, E. & Srivastava, R. K. (1999). A simultaneous model for innovative product categories sales diffusion and competitive dynamics. *International Journal of Research in Marketing*, 16(2), 95-111.
- Knickerbocker, F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *The International Executive*, 15, 7-9.
- Kreps, D. M. (1990). Game theory and economic modeling, Oxford, England: Oxford University Press.
- Kreps, D. M., Milgrom, P., Roberts, J., & Wilson, R. (1982). Rational cooperation in the finitely repeated prisoners' dilemma. *Journal of Economic Theory*, 27, 245-252.
- Lamberg, J. A., Tikkanen, H., Nokelainen, T. & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30, 45-60.
- Lang, L. E. O. & Rene, M. S. (1996). *Leverage, Investment, and Firm Growth*. *Journal of Financial Economics*, 3-29.
- Lawless, M. W. & Tegarden L. F. (1991). Test of performance similarity among strategic group members in conforming and non-conforming industry structures. *Journal of Management Studies*, 2, 656-664.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Lester, R. (2011). Stewardship or agency: A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22, 704-722.

- Leask, G. & Parker, D. (2007). Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: Improving our understanding of competitive process. *Strategic Management Journal*, 28, 723-745.
- Leask, G. & Parnell, J. A. (2005). Integrating Strategic Groups and the Resource Based Perspective: Understanding the Competitive Process. *European Management Journal*, 23(4), 458-470.
- Leask, G. (2004). Strategic groups & the resource based view: Natural complements enhancing our understanding of the competitive process. *Working paper*, Ashton Univ., Birmingham, U.K.
- Lee, H., Smith, K. G., Grimm, C. M. & Schomburg, A. (2000). Timing, order and durability of newproduct advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21, 23-30.
- Lee, J., Lee, K. & Rho, D. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727-746.
- Lewis, P. & Thomas, H. (1990). The Linkage between Strategy, Strategic Groups and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry. *Strategic Management Journal*, 11(5), 385-397.
- Li, J. (2008). Asymmetric interactions between foreign and domestic banks: effects on market entry, *Strategic Management Journal*, 29(8), 873-893.
- Lieberman, M. B. & Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, 31(2), 366-385.
- Lin, H. C., & Shih, C. T. (2008). How executive SHRM system links to firm performance? The perspectives of upper echelon and competitive dynamics. *Journal of Management*, 34, 53-881.
- Livengood, R., & Reger, R. (2010). That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35, 48-66.
- MacMillan, I., McCaffrey, M. L., & Van Wijk, G. (1985). Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 6, 75-86.
- Marcel, J. J., Barr, P. S., & Duhaime, I. M. (2011). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32, 115-138.
- Markman G., Gianiodis P. & Buchholtz A. (2009). Factor-market rivalry. *Academy of Management Review* 34, 423-441.
- Márquez, S. L. F. & Gutiérrez, J. O. F. (2012). Strategic groups: their influence on the performance of the Venezuelan banking industry and its relationship with the geographic coverage, *Dirección y Organización*, 47, 41-61.
- Martínez, R. (1992). *Grupos Estratégicos en el Sector de Cajas de Ahorro Espanolas, Caja de Ahorros de Madrid*, Madrid.

- Martins, T. S., Cruz, J. A. W., Kato, H. T., Silva, W. V., Silva, E. D. (2010). Análise de grupos estratégicos e desempenho na indústria de bancos comerciais no Brasil. *RCO - Revista de Contabilidade E Organizações – FEA-RP/USP*, 4(9), 100-125.
- Mascaranhas, B. & Aaker, D. (1989). Mobility Barriers and Strategic Groups. *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- Mascarenhas, B. (1989). Strategic group dynamics. *Strategic Management Journal*, 32(2), 333–352.
- Más-Ruíz, F. J. R. & Sala, J. C. G. (1992). Identificación de Grupos Estratégicos en las Cajas de Ahorros Españolas, *Revista Europea de Dirección e Economía de la Empresa*, 1(3), 9-28.
- Más-Ruíz, F. J. R. & Sala, J.C.G. (1993). Análisis de la competencia en las cajas de ahorros: Grupos Estratégicos, *Esic Market*, 79, 143-167.
- Más-Ruíz, F. J. R. (1999). Dynamic analysis of competition in marketing: Strategic groups in Spanish banking. *International Journal of Bank Marketing*, 17(5), 233-250.
- Más-Ruíz, F. J. R., & Moreno, F. R. (2011). Rivalry within strategic groups and consequences for performance: the firm - size effects. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1286-1308.
- Más-Ruíz, F. J. R., Nicolau, J. L. G., & Moreno, F. R. (2005). Asymmetric rivalry between strategic groups: response, speed of response and ex ante vs. ex post competitive interaction in the Spanish bank deposit market. *Strategic Management Journal*, 26(8), 713-745.
- Más-Ruíz, F. J. R., Ruiz, F. M., & Martínez, A. L. G. (2014). Asymmetric rivalry within and between strategic groups. *Strategic Management Journal*, 35(3), 419-439.
- Mayor, M. G. O., Davo, N. B. & Hera, M. L. B. (2012). Technological innovation as a determining factor on national competitiveness. *Revista de Economia Mundial*, 31, 137-166.
- Mbengue, A. (1995b). Groupes concurrentiels perceptuels et choix stratégiques des entreprises. *Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique*, 438-457, Paris.
- McGee, J. & Thomas, H. (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7, 141-160.
- McGrath, R. G., Chen, M. J., & MacMillan, I. C. (1998). Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. *Academy of Management Review*, 23(4), 724-740.
- McNamara, G., Deephouse, D. L., & Luce, R. A. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal*, 24(2), 161-181.
- McNamara, G., Luce, R. A. & Thompson, G. H. (2002). Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 153–170.

- McNamee, P. & McHugh, M. (1989). Mapping competitive groups in the clothing industry. *Long Range Planning*, 22(5), 89-97.
- Mehra, A. (1996). Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 307-322.
- Meyer, A. D. (1982). Adopting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Meyer, A. D., Lin C., Klaus E. & Hu, H. W. (2013). What drives firms' intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms, *Journal of World Business*, In Press.
- Meyer, K., & Sinani, E. (2009). When and where does foreign direct investment generate positive spillovers? A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 40, 1075-1094.
- Miller, D. & Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1-23.
- Miller, D. & Chen, M. J. (1996a). Nonconformity in competitive repertoires: A sociological view of markets. *Social Forces*, 74, 1209-1234.
- Miller, D. & Chen, M. J. (1996b). The simplicity of competitive repertoires. *Strategic Management Journal*, 17, 419-440.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A Quantum View*, Prentice-Hall, Nueva York.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage. *Strategic Management Journal*, 24, 961-976.
- Mukherji, P., Sorescu, A., Prabhu, J.C. & Chandy, R. K. (2011). Behemoths at the Gate: How Incumbents Take on Acquisitive Entrants (and Why Some Do Better Than Others). *Journal Of Marketing*, 75(5), 53-70.
- Munir, K. A. (2003). Competitive dynamics in face of technological discontinuity: a framework for action. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 93-109
- Nair A. & Filer, L. (2003). Cointegration of firm strategies within groups: a long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry. *Strateg Manage*, 24(2), 145-159.
- Nair, A. & Kotha, S. (2001). Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry. *Strategic Management Journal*, 22(3), 221-235.
- Nair, A. & Selover, D. (2012). A study of competitive dynamics, Original Research Article. *Journal of Business Research*, 65(3), 355-361
- Nath, D. & Gruca, T. (1997). Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal*, 18(9), 745-760.

- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G. & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32, 640-657.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: Na assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Newman, H. H. (1973). Grupos estratégicos e a estrutura de desempenho relacionamento: Um estudo com relação a processos químicos industriais. Publicado Tese de Doutorado. Universidade de Harvard.
- Newman, H. H. (1978). Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship. *The Review of Economics and Statistics*, 60(3), 417-427.
- Nohria, N. & García-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.
- Norman, P. M., Artz, K. W. & Martinez, R. J. (2007). Does it pay to be different? Competitive non-conformity under different regulatory regimes J Bus Res, 60(11), 1135-1143.
- Oster, S. M. (1982). Intraindustry structure & the ease of strategic change. *Review of economics & Statistics*, 64(3), 376-383.
- Palacio, J. R., & Soiano, D. R. (1997). Typologie des Coopératives de Crédit Espagnoles Par la Methode des Grupes Stratégiques: une étude emperique, 68(1), 5-37.
- Paradi, J. C., Zhu, H. & Edelstein, B. (2012). Identifying managerial groups in a large Canadian bank branch network with a DEA approach. *European Journal of Operational Research*, 219(1), 178.
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 130-155.
- Passmore, S. W. (1985). Strategic Groups and the Profitability of Banking, Research Paper nº 8501. *Federal Reserve Bank of New York*, Nueva York.
- Pätäri, S., Puumalainen, K., Jantunen, A. & Sandström, J. (2011). The interface of the energy and forest sectors—Potential players in the bioenergy business. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 322-332.
- Patton, G. R. (1976). *A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy: The Case of the U.S. Brewing Industry*. Tese de Doutorado, Purdue University.
- Pegels, C. C., Song, Y. I. & Yang, B. (2000). Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 911-923.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Peteraf, M. A. & Bergen, M. A. (2003). Scanning competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24, 1027-1041.
- Podolny, J. M. (1993). A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98, 829-872.
- Porac, J. F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (2011). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited. *Journal Of Management Studies*, 48(3), 646-664.
- Porac, J. F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Porac, J. F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1994). Competitive groups as cognitive communities: The case of scottish knitwear manufacturers. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic groups, strategic moves and performance* Oxford: Pergamon, 117-137.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40, 203-227.
- Porter, M. (1973). *Consumer behaviour, retailer power, and manufacturer strategy in consumer goods industry*. Unpublished doctoral dissertation, Universidade de Harvard.
- Porter, M. (1976). Please note location of nearest exit: Exit barriers and planning. *California Management Review*, 19 (Winter 1976), 21-33.
- Porter, M. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(1), 214-227.
- Porter, M. (1980). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609 - 620.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts, U.S.A. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Primeaux, W. J. Jr. (1985). A method for determining strategic groups and life cycle stages of an industry, in H. Thomas and D.M. Gardner (eds), *Strategic Marketing and Management*.
- Prior, D. & Surroca, J. (2006). Strategic groups based on marginal rates: An application to the Spanish banking industry. *European Journal of Operational Research*, 170(1), 293-314.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Ramsler, M. (1982). *Strategic groups and foreign market entry in global banking competition*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, Cambridge, MA.
- Reger, R. & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.

- Rhee, M. & Mehra, S. (2006). Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry. *Omega*, 34, 505-515.
- Rindova, V., Ferrier, W. J. & Wiltbank, R. (2010). Value from gestalt: How sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets. *Strategic Management Journal*, 31, 1474-1497.
- Rixen, M. & Weigand, J. (2013). Agent-based simulation of policy induced diffusion of Smart Meters, *Technological Forecasting and Social Change*, In Press.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2003). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1077-1093.
- Romesburg, H. C. (1984). *Cluster Analysis for Researchers*, Lifetime Learning Publications, Belmont.
- Rudolph, P. M. & Topping, S. (1991). Strategies and Performance in the Thrift Industry: 1979-1987. *American Real Estate and Urban Economics Association Journal*, 19(2), 240-257.
- Ruíz-Moreno, F., Ladrón-de-Guevara, A., & Más-Ruiz, F. J. R. (2010). Development of a model of price competition in the Spanish loans market. *International Journal of Bank Marketing*, 28(6), 479-496.
- Scannell, N. J., Safdari, C. & Newton, J. (2003). An extended application of Factor Analysis in establishing peer groups among banks in Armenia. *Journal of Academy of Business and Economics*, 1(1).
- Schendel, D. & Patton, G. R. (1978). A simultaneous equation model of corporate strategy. *Journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences*. 24, 1611-1621.
- Schreyögg, J. & Von Reitzenstein, C. (2008). Strategic groups & performance differences among academic medical centers. *Health Care Management Review*, 33(3), 225-233.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Boston, MA, Harvard University Press.
- Semadeni, M. & Anderson, B. S. (2010). The follower's dilemma: Innovation and imitation in the professional services industry. *Academy of Management Journal*, 53, 1175-1193.
- Serrano-Cinca, C. (1998). From Financial Information to Strategic Groups: A Self-organizing Neural Network Approach. *Journal of Forecasting*. 17, 415-428.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T.B. & Hult, G. T. M. (2007). Firm, strategic group, and industry influences on performance, *Strategic Management Journal*, 28(2), 147-167.
- Shrader, C., Blackburn, V. & Iles, P. (1997). Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study". *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 355-372.
- Silverman, B. & Baum, J. (2002). Alliance-based competitive dynamics. *Academy of Management Journal*, 45, 791-806.

- Sinkey, Jr. & Joseph F. (1992). *Commercial Bank Financial Management in the Financial Services- Industry*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Sirmon, D., Gove, S. & Hitt, M. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51, 919-935.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J. & Ndofor, H. (2001). *Competitive dynamics research: Critique and future directions*. In M. Hitt, R.E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (315-361). London: Blackwell Publishers.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Grimm, C. M. (2001). King of the hill: Dethroning the industry leader. *Academy of Management Executive*, 15, 59-70.
- Smith, K. G., Grimm, C. M. & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Young, G., & Wally, S. (1997). Strategic groups and rivalrous firm behavior: Towards a reconciliation. *Strategic Management Journal*, 2, 149-157.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Wally, S. & Young, G. (1997). Strategic Group and Rivalrous Competitive Behavior: Towards a Reconciliation. *Strategic Management Journal*, 18(2), 149-157.
- Smith, K. G., Grimm, C., Gannon, M., & Chen, M. (1991). Organizational information processing, competitive responses, and performance in the domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34, 60-85.
- Staake, T., Thiesse, F. & Fleisch, E. (2012). Business strategies in the counterfeit market. *Journal of Business Research*, 65, 658-665.
- Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6, 534-544.
- Staw, B. M. (1991). Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. *Journal of Management*, 17, 805-819.
- Sudharshan D., Thomas H & Fiegenbaum A. (1991). Assessing mobility barriers in dynamic strategic groups analysis. *Journal of Management Studies*, 28, 429-38.
- Taboada L. R., Iborra M. C. & Guerrero R. F. (2011). Hacia una perspectiva integradora de la teoría de grupos estratégicos: validez convergente y fortaleza de la definición de grupo estratégico. *Innovar*, 21(40), 199-234.
- Tallman & Atchison (1996). Competence-Based Competition and the Evolution of Strategic Configurations, Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management. Pergamon, 349-375.
- Tang, M. & Thomas, H. (1992). The concept of strategic groups: Theoretical construct or analytical convenience. *Managerial and Decision Economics*. 13(4), 323-329.

- Taylor, A. & Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.
- Thomas, H. & Carroll, Ch. (1994). Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic groups, strategic moves and performance*, 7-29, Oxford: Pergamon.
- Thomas, H. & Venkatraman, N. (1988). Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis. *Journal of Management Studies*, 25(6), 537-555.
- Tortosa-Ausina, E. (2002). Financial costs, operating costs, and specialization of Spanish banking firms as distribution dynamics. *Applied Economics*, 34(17), 2165-2176.
- Tsai, W., Su, K. H. & Chen, M. J. (2011). Seeing through the eyes of a rival: competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal* 54, 761-778.
- Tsai, M. C., Yang, C. W., Lee, H. C. & Lien, C. W. (2011). Segmenting industrial competitive markets: An example from air freight, *Journal of Air Transport Management*, 17(4), 211-214.
- Tsai, W., Su, K. H. & Chen, M. J. (2011). Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal*, 54, 761-778.
- Tversky, A. (1977). Features of similarity. *Psychological Review*, 84, 327-352.
- Tywoniak, S., Galvin, P., & Davies, J. (2007). New Institutional Economics' Contribution to Strategic Groups Analysis. *Managerial and Decision Economics*, 28, 213-228.
- Upson, J. W., Ketchen, D. J., Connelly, B. L. & Ranft, A. L. (2012). Competitor analysis and foothold moves. *Academy of Management Journal*. Retrieved from http://journals.aom.org/InPress/main.asp?action=preview&art_id=930&p_id=1&p_short=AMJ
- Vachani, S. (1997). Economic Liberalization's Effect on Sources of Competitive Advantage of Different Companies: the Case Groups of India. *International Business Review*, 6(2), 165-184.
- Vicente, Z. & Puerta, R. (2001). Estudio da evolución dinámica de los grupos estratégicos ante transformaciones continuas en el entorno: evidencia en la población de los bancos privados españoles, 1983-1987, comunicação apresentada no XI Congresso da Associação Espanhola de Contabilidade y Administración (AECA), Madrid.
- Wasserstein, R. L. & Lazar, N. A. (2016). The ASA's Statement on p-Values: Context, Process, and Purpose. *The American Statistician*, 70(2), 129-133.
- Wiersema, M. F. & Bowen, H. P. (2008). Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29, 115-132.
- Willett, P. (2007). A análise bibliométrica da Revista gráfica Molecular e modelagem, oficial de Modelagem Molecular e Gráficos, 26, 602-606.

- Williams, J. S. (2007). Gaining and losing market share and returns: a competitive dynamics model. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 139-148.
- Young, G., Smith, K. G. & Grimm, C. (1996). "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7, 243-254.
- Young, G., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1996). Austrian and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7, 243-254.
- Yu, T. & Cannella, A. A. (2007). Rivalry between multinational enterprises: An event history approach. *Academy of Management Journal*, 50, 665-686.
- Yu, T. (2003). *Globalizing interfirm rivalry—An integrated framework for multinational competition* (Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University, College Station, TX).
- Yu, T., Subramaniam, M., & Cannella, A. (2009). Rivalry deterrence in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis. *Academy of Management Journal*, 52, 127-147.
- Zhang, Y. & Gimeno, J. (2010). Earnings pressure and competitive behavior: Evidence from the U.S. Electricity Industry. *Academy of Management Journal*, 53, 743-768.
- Zhuang, W., Lim, K. & Wong, Poh-Kam (2006). Do High Impact Innovations Diffuse Faster and More Widely than Low Impact Innovations? Evidence from Magnetic Recording Technology Patents, Academy of Management Conference.
- Zucchini, L. & Kretschmer, T. (2011). Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Rivals, Discussion Papers in Business Administration 12308, University of Munich, Munich School of Management.
- Zúñiga-Vicente, J. Á. V., Fuente-Sabaté, J. M. F. & González, I. S. (2004a). Dynamics of the strategic group membership–performance linkage in rapidly changing environments. *Journal of Business Research*, 57, 1378-1390.
- Zúñiga-Vicente, J. Á. V., Fuente-Sabaté, J. M. F., & Rodríguez-Puerta, J. (2004b). A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: Group and firm strategic behaviour of Spanish banks, 1983-1997. *British Journal of Management*, 15(3), 219-245.
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). (2008). Boletins Estatístico, anual, 44.
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). (2009). Boletins Estatístico, anual, 45.
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). (2010). Boletins Estatístico, anual, 46.
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). (2011). Boletins Estatístico, anual, 47.
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). (2012). Boletins Estatístico, anual, 48.
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). (2013). Boletins Estatístico, anual, 49.
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). (2013). Overview do Sistema Bancário Português.
- Lei nº 28/2009, de 19 de junho. Diário da República, N.º117 — 1.ª série.

Lei nº 36/2010, de 2 de setembro. Diário da República, N.º 171 — 1.ª série.

Lei nº 46/2011, de 24 de junho. Diário da República, N.º 120 — 1.ª série.

Lei nº 64/2012, de 24 de dezembro. Diário da República, N.º 246 — 1.ª série.

Lei nº 94/2009, de 1 de setembro. Diário da República, N.º 169 — 1.ª série.

Decreto-Lei nº 104/2007, de 3 de abril. Diário da República, N.º 66 — 1.ª série.

Decreto-Lei nº 1/2008, de 3 de janeiro. Diário da República, N.º 2 — 1.ª série — Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei nº 119/2011, de 26 de dezembro. Diário da República, N.º 246 — 1.ª série — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 126/2008, de 21 de julho. Diário da República, N.º 139 — 1.ª série.

Decreto-Lei nº 140-A/2010, de 30 de dezembro. Diário da República, N.º 252 — 1.ª série — Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei nº 145/2006, de 31 de julho. Diário da República, N.º 146 — 1.ª série — Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei nº 162/2009, de 20 de julho. Diário da República, N.º 138 — 1.ª série — Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei nº 18/2013, de 6 fevereiro. Diário da República, N.º 26 — 1.ª série — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 201/2002, de 26 de setembro. Diário da República, N.º 223 — 1.ª série —A — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 211-A/2008, de 3 de novembro. Diário da República, N.º 213 — 1.ª série — Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei nº 222/99, de 22 de junho. Diário da República, N.º 143 — 1.ª série —A — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 232/96, de 5 de dezembro. Diário da República, N.º 281 — 1.ª série —A — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 242/2012, de 7 de novembro. Diário da República, N.º 215 — 1.ª série — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 250/2000, de 13 de outubro. Diário da República, N.º 237 — 1.ª série —A — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 252/2003, de 17 de outubro. Diário da República, N.º 241 — 1.ª série —A — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 285/2001, de 3 de novembro. Diário da República, N.º 255 — 1.ª série —A — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 298/92, de 31 de dezembro. Diário da República, N.º301 — 1.ª série —A — Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 319/2002, de 28 de dezembro. Diário da República, N.º 300 — 1.ª série —A — Ministério da Economia.

Decreto-Lei nº 31-A/2012, de 10 de fevereiro. Diário da República, N.º 30 — 1.ª série – Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 357-A/2007, de 31 de outubro. Diário da República, N.º 210 — 1.ª série – Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei nº 52/2010, de 26 de maio. Diário da República, N.º 102 — 1.ª série – Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei nº 71/2010, de 18 de junho. Diário da República, N.º 117— 1.ª série – Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decretos-Leis nºs 246/95, de 14 de setembro. Diário da República, N.º 213 — 1.ª série —A — Ministério das Finanças.

Decretos-Leis nºs 317/2009, de 30 de outubro. Diário da República, N.º 211— 1.ª série – Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decretos-Leis nºs 88/2011, de 20 de julho. Diário da República, N.º 138 — 1.ª série – Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Portaria nº 121/2011, de 30 de março. Diário da República, N.º 63 — 1.ª série – Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Banco de Portugal (2011) Aviso sobre rácios de “Core Tier 1”, Disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20110512-1.aspx>, Acesso em: 05/08/2013.

Banco de Portugal, Sistema de Instruções do Banco de Portugal (SIBAP). Plano de contas para o sistema bancário, Disponível em: <http://www.bportugal.pt/sibap/application/app1/instman.asp?PVer=P&PNum=4/96>, Acesso em: 05/08/2013.

Banco de Portugal, Sistema de Instruções do Banco de Portugal (SIBAP). Instrução nº 15/98, publicada no BNPB nº 7, de 15 de julho de 1998, Disponível em: <http://www.bportugal.pt/sibap/application/app1/insthis.asp?PVer=P&PNum=15/98>, Acesso em: 05/08/2013.

PAEF-Programa de Assistência Económica Financeira a Portugal da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional (2013), Disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt->

[pt/obancoeoeurosistema/programaapoioeconomicofinanceiro/Paginas/default.aspx](http://obancoeoeurosistema/programaapoioeconomicofinanceiro/Paginas/default.aspx), Acesso em: 05/08/2013.

Ministério da Economia e do Emprego (2013). Boletim Mensal de Economia Portuguesa, Gabinete de Estratégia e Estudos, N.º04, abril. Disponível em: <http://www.gpeari.min-financas.pt/analise-economica/publicacoes/boletim-mensal-de-economia-portuguesa>, Acesso em: 05/08/2013.

ANEXOS

Anexo I: Estudos sobre grupos estratégicos (principais).

Investigadores	Indústria	Variáveis
Hunt (1972)	Linha branca	Linha de produto: grau de diversificação do produto; diferenças na diferenciação do produto; e o grau da integração vertical.
Newman (1973)	Indústrias de bens químicos	Grau de integração vertical.
Porter (1973;1979)	Indústrias de bens de consumo	Dimensão relativa da empresa: classificação líder/seguidor.
Hatten (1974) Hatten & Schendel (1977)	Indústria de cerveja	Utilização de quatro dimensões: (i) variáveis de produção (número, idade, intensidade de capital da fábrica); (ii) variáveis de marketing (número de marcas, valor recebido/vendas); (iii) variáveis estruturais (os oito maiores rácios de concentração); e (iv) a dimensão da empresa.
Schendel & Patton (1978)		Variáveis controláveis e não controláveis como função da empresa e variáveis relacionadas com a produção, finanças e marketing.
Hatten <i>et al.</i> (1978)		Utilização de variáveis: produção, marketing, financeiras, comportamento de alavancagem e fusões/aquisições.
Harrigan (1980)	Indústrias em declínio	“ <i>Receiving tubes, synthetic soda ash</i> ”, comida para bebé, acetileno, filtros, charutos, curtidores de pele, seda artificial com dimensões da postura estratégica; e mapa estratégico para identificar os grupos estratégicos.
Caves & Pugel (1980)	Indústria americana	Dimensão relativa das empresas.
Oster (1982)	19 indústrias de bens de consumo da “ <i>Compustat</i> ”	Estratégia de produto: rácio publicidade/vendas.
Ramsler (1982)	Indústria bancária: 100 maiores bancos não americanos, 1980	Diferenciação produto mercado, dimensão e alcance geográfico.
Hayes <i>et al.</i> (1983)	Banca de investimento 1978	Análise <i>Logit</i> envolvendo ligação entre características do banco de investimento e características dos clientes individuais, com variáveis de clientes e atributos da banca: mercado (dimensão de cliente; solvência); e produto (dimensão do departamento “ <i>corporate finance</i> ”; experiência na área internacional; experiência no tipo de ofertas; experiência indústria particular; capacidade de distribuição).
Baird & Sudharsan (1983)	Equipamento eletrónicos de escritório, computadores	Variáveis financeiras: alavancagem, “ <i>current ratio</i> ”, rentabilidade do ativo, rácio de dividendos pagos, “ <i>times interest earned</i> ”.

Howell & Frazier (1983)	Equipamento médico e medicamentos	Grupo de consumidores servidos e necessidades servidas.
Hergert (1983)	2450 SBU representando 50 indústrias com uma ampla amostra de indústrias dos EUA	Mix de variáveis: publicidade/vendas; I&D/vendas; ativos/vendas; vendas unidade de negócio/vendas; e quota de mercado.
Lahti (1983)	Indústria finlandesa de malha 1969–1981	Dimensão: Pequeno, médio, grande e a natureza do grupo de produto.
Dess & Davis (1984)	Tintas e produtos relacionados	21 variáveis de marketing.
Hawes & Crittenden (1984)	Supermercados	Variáveis de estratégia de marketing: mercado alvo; produto; promoção; preço; compra; e disposição.
Hatten & Hatten (1985)	Indústria de cerveja	Variáveis da estratégia de marketing: preço; publicidade; número de marcas; e quota de mercado nacional relativa.
Primeaux (1985)	Indústria têxtil e petróleo	Dimensão; comportamento do investimento.
Passmore (1985)	Bancos 1976–1983	Variáveis financeiras: crédito garantia real/crédito nacional; cré. inst. fin./créd. nacional; cré. comer-indus./créd. nacional; cré. consumo/créd. nacional; cré. exterior/créd. nac. e exter; créditos no exterior/ativos; cré. nacional/ativos; outros depósitos nacional prazo/ativo; outros depós. aforro nacional/ativo; e o depós. empresa estrangeiras/ativo.
Ryan & Wittink (1985)	Linhas aéreas	Estratégia financeira: <i>cluster</i> dos resíduos do modelo CAPM.
Azofra & Fuente (1987)	21 bancos cotados na bolsa 1975–1985	Variáveis financeiras: (i) atividade (créditos/valores, entidades de cré.; tesouraria, efec. e cré. em moeda estrangeira, credores em moeda estrangeira, saldo médio de depósitos), (ii) expansão (incremento nº de empresas, incremento nº de empregados); (iii) dimensão e tecnologia (nº de empregados por sucursal, investimento por empregados, investimento por empresa); e (iii) rentabilidade (rentabilidade financeira).
Amel & Rhoaes (1988)	Banca 1978,1981 e 1984	Variáveis financeiras do balanço: títulos de tesouro EEUU/ativo total; títulos <i>admón.</i> local-estatal / ativo; créditos garantia real/ativo total; cré. setor construção/ativ.tot.; créditos agrícola/ativ.tot.; créditos a residentes/ativ.tot.; cré. agrícola multifamilia/ativ.tot.; cré. comercial e industrial/ativ.tot.; créditos consumo/ativ.tot.; compra fundos públ. federais/ativ.tot.; depósitos empresas e pessoas/ativ.tot.; dep. governo EEUU/ativ.tot.; depós. admón. local estatal/ativ.tot.; contas de aforro/ativ.tot.; depósitos a prazo/ativ.tot.
Forbrum & Zajac (1988)	Serviços financeiros	Postura face à envolvente: tecnologia; política; concorrência; estratégia: generalidade; extensão interna; extensão externa; ligação a bancos; ligação a instituições de poupança; ligação a serviços financeiros; e a influência coletiva.
Cool & Schendel (1988)	Indústria farmacêutica	Âmbito do negócio (segmentos de mercado, tipos de produtos e âmbito geográfico); empenhamento de recursos (I&D, marketing) e a dimensão.
Mascarenhas (1989)	Exploração de petróleo	Diversidade de linha de produtos; capacidade tecnológica; dispersão global; integração vertical; e a orientação de marketing.
McNamee & McHugh (1989)	Indústria de vestuário na Irlanda do Norte	Especialização de mercado; estrutura acionistas; tipo de principais consumidores; e a especialização por categoria de produtos.

Fiegenbaum & Thomas (1990)	Seguros	Âmbito do negócio (âmbito do produto, diversificação de produto e dimensão) e empenhamento de recursos (operacionais e financeiros).
Azofra, <i>et al.</i> (1990)	Indústria bancária 1983–1988	Variáveis financeiras: (i) atividade (carteira de valores/investimento financeiro, “ <i>créd-acred</i> ” em moeda estrangeira./inv. cred. pos. no sistema fin./rec., outras contas/credores, riscos de empresas/investimento financeiro, comissões/produtos financeiros, saldo médio de credores); (ii) expansão (incremento de ativos rentáveis, incremento de credores); (iii) dimensão e tecnologia (imobilizado por sucursal, depósitos por sucursal, empregados por sucursal, produtos financeiros por empregados); e (iv) rentabilidade (margem financeiro/ATM, gastos de exploração/ATM).
Gual & Vives (1990)	123 bancos espanhóis 1989	A aplicação da análise de <i>cluster</i> utilizando o algoritmo <i>k-means</i> , com variáveis contabilísticas: tesouraria (caixa)/aplicações financeiras; empréstimos/investimentos financeiros; garantias de empréstimos/investimentos financeiros; carteira de títulos/investimentos financeiros; contas/empréstimos; contas de poupança; depósitos a prazo/empréstimos; outras contas/empréstimos; e intermediários/passivo total.
Rudolph & Topping (1991)	Indústria financeira 1979–1987	Variáveis financeiras: créditos hipotecários totais; cr.hipotº famil./cr.hipotº total; hipotecas a tipo variável; títulos analisados por hipotecas; cré. Adquisição e desenvolvimento; cré. comercial e consumo; inversão imobiliária direta; tesouraria e títulos de inversão; serviços de ativo a empresas; depósitos totais/ativo; certificados depósito/depós. total; empréstimos bancários/ativo; outros empréstimos bancários; ativos fin. menos passivo vencido/ativ.; créditos em mercados secundários; e depósitos em mercado secundários.
Gual & Hernández (1991)	Indústria Bancária 1988	Variáveis financeiras de especialização: tesouraria/inversores; financeiras; produtos de crédito com garantia real/inv.fin.; riscos de investimento créditos/inv.fin.; carteira de valores/inv. financ.; C/C do setor privado/rec. outros; com aforro e depósitos privados/rec. outros; e outras contas setor privado/rec. outros.
Espitia <i>et al.</i> (1991)	Caixas bancárias espanholas 1983–1985	Com duas dimensões: (i) produto – mercado (ativo por nº de sucursais; tesouraria e entidades de crédito / ativo; crédito comercial por ativo; investimento de risco por ativos; depósitos / recursos “ajenos”); e (ii) dimensão geográfica (especialização geográfica); e o total de ativos.
Dias (1992)	Indústria têxtil	Investimento em equipamento da área de produção; investimento em equipamento para melhorar áreas não diretamente ligadas à produção; investimento em investigação e desenvolvimento; investimento em formação profissional; qualidade do pessoal de chefia; grau de integração vertical das empresas; despesas em publicidade/vendas.
Más & Sala (1992)	Caixas bancárias espanholas 1986–1989	Expansão: crescimento no número de sucursais. Variáveis financeiras: (i) gestão de desempenho: margem financeira/ATM; rentabilidade dos capitais próprios; benéfico social/benefício rede; recursos próprios/ATM; (ii) Gestão de Eficiência: os custos operacionais/ATM; depósitos por sucursais; lucro líquido por funcionário; total de ativos por funcionário; nº de funcionários por sucursais; (iii) atividade: empréstimos/ATM; depósitos bancários/ATM; serviço de produtos/ATM; (iv) inovação: cartões de débito e crédito/depósito; volume de operações ATM’s/cartões; número de cartões por sucursais; e o volume de operações ATM’s/ATM.

Matias (1992)	Indústria Hoteleira	Diferenciação do produto/serviço; diversificação do mercado; diversificação de um produto específico e controlo os efetivos; liderança dos efetivos; liderança pelos custos; e preço competitivo.
Martínez (1992)	Caixas bancárias espanholas 1986–1987–1988–1899–1990	Expansão liderança custos: variação quota de mercado depósitos; despesas de exploração/ATM; investimento médio de crédito. (i) Diferenciação: 1– inovação de produto: negócio extra. médio/inv. credo. médio; venda temporário ativos/depois. Meios; ativos fim. médios/depósitos médios. 2– inovação de processos: tesouraria/dependências; contas de débito/tesouraria. 3– diferenciação de preços: rendimentos médios de investimentos do crédito; custos financeiros médios dos depósitos; comissões dos serviços /ATM. Estrutura do negócio: crédito comercial/investimento médio de crédito; nº de depósitos médios/nº médio dependência: nº médio de empregados/nº de dependências; (ii) Solvência e garantias: imobilizado médio/receitas próprias; média de garantias de fundos/receitas próprias; garantia de fundos OBS líquidos médios/receitas próprias/ATM; financeiro médio/ATM; participações em ações/rentabilidade dos ativos.
Reger & Huff (1993)	Indústria Bancária 1982–1985	Estudo cognitivo: alcance geográfico; diretivas de mercado objº: créditos; crescimento; localização; direção; estrutura e direção; “Trust”; alcance produto-mercado; êxito da empresa; acionistas e controle; créditos sobre ativos.
Más & Sala (1993)	Caixas bancárias espanholas 1986–1989	Geográfico: presença significativa; o crescimento no nº de sucursais. Variáveis financeiras: gestão de desempenho: margem financeira/ATM; rendibilidade dos capitais próprios; benéfico social/benefício rede; recursos próprios/ATM. Gestão de Eficiência: os custos operacionais/ATM; depósitos por sucursais; lucro líquido por funcionário; total de ativos por funcionário; nº de funcionários por sucursais. Atividade: empréstimos/ATM; depósitos bancários/ATM; serviço de produtos/ATM. Inovação: cartões de debito e crédito/depósito; volume de operações ATM’s/cartões; número de cartões por sucursais; volume de operações ATM’s/ATM.
Gómez <i>et al.</i> (1993a)	Indústria Bancária 23 bancos espanhóis cotados bolsa, 1989–1991	Expectativas acionistas (preços de mercado).
Tomas & Carroll (1994)	<i>Software</i> EUA, distribuição Comercial do Reino Unido e malhas escocesas	Ativo e posições semelhantes, comunidades cognitivas, taxonomias de concorrentes e redes de negócios em que interagem.
Olusoga <i>et al.</i> (1995)	Indústria de perfumes, cosméticos e produtos higiene	Sete variáveis do âmbito estratégico: (i) âmbito industrial/produto; (ii) estratégia publicidade; (iii) estratégia desenvolvimento novos produtos; (iv) estratégia distribuição; (v) estratégia preços; (vi) estratégia financeira; (vii) estratégia produção.
Mbengue (1995b)	Perfumes e cosméticos França	Dados da lista de concorrentes diretos, similaridade escolhas estratégicas: <i>stocks</i> e variáveis de fluxo não realizados.
Mehra (1996)	Bancos dos Estados Unidos dos 45 dos 60 principais bancos	Disponibilidade de recursos, âmbito e compromisso recursos.
Boardman <i>et al.</i> (1996)	Indústria Cimenteira	Variáveis económicas com uma construção numa matriz orientada para a indústria: (i) orientação indústria; (ii) orientação Mercado; (iii) competências empresa; (iv) múltiplas visões.

Datta (1996)	Informática	Variáveis de marketing: (i) tipo de mercado; (ii) segmentação preço/qualidade; (iii) canais de distribuição e serviço; (iv) qualidade do produto; (v) tecnologia.
Vachani (1997)	Diversas indústrias na Índia	Estudo de quatro tipos de empresas, estudo cognitivo: multinacionais; grandes empresas locais; empresas estatais; e pequenas empresas.
Veliyath (1997)	Indústria aeronáutica, informática e farmacêuticas nos EUA	Correlação entre risco e performance entre 5 variáveis – eficiência, diferenciação, alocação recursos, âmbito e dimensão.
Foreman & Westgreen (1997)	Indústria de viveiros de um estado do Centro-Oeste dos EUA	Características estruturais, abrangência e comprometimento de recursos, recursos importantes de avaliação e capacidades.
Ruiz & Iglesias (1997)	Grande distribuição de alimentos australianos	Ações de marketing e variáveis decisão; cognitivas, percepção dos consumidores, <i>behavioral</i> e compra.
Nath & Gruca (1997)	Setor hospitalar	Âmbito e compromisso recursos, percepções de atributos específicos, recursos relacionados e capacidades; competitivos, principais concorrentes.
Sabourin (1999)	Indústria têxtil e Aço nos EUA	Mercados generalistas, mercados semi-generalistas, mercados especialistas, mercados semiespecializados. Impacto dos processos tecnológicos em cada mercado.
Bigné & Vila (2000)	Distribuição automóvel: pequeno número de concorrentes: 18 marca	Indústria madura Posicionamento de mercado, percepção dos profissionais, percepção do consumidor.
Camisón (2000)	Indústria hoteleira (Spain)	11 Variáveis de “ <i>Hospitality business</i> ”: <i>hotels</i> ; <i>country hotels</i> ; <i>sea-side hotels</i> ; turismo destino; Costa Blanca; Costa de Valencia; Benidorm; Costa del Azahar; (dimensão, dimensão médio, classe oficial).
Osborne <i>et al.</i> (2001)	Farmacêuticas as 22 principais dos EUA	Análise de conteúdo de relatórios e o comprometimento de recursos.
Söllner & Rese (2001)	Indústria de elevadores na Alemanha	Variáveis de segmentação de mercado: (i) apartamentos; (ii) fábricas; (iii) escritórios e hotéis; (iv) outros segmentos.
Kim & Lee (2002)	Indústria de componentes eletrônicos Coreia	Diversos tipos de variáveis, económicas e financeiras: número de linhas produto; diversificação produto; exportação por mercado; número clientes; diversidade clientes; % mão-de-obra especializada; dimensão mão-de-obra especializada; investigação e desenvolvimento; rácio de novos produtos; intensidade fabricação; produtividade por trabalhador; e o grau de automação.
Flavián <i>et al.</i> (2002)	Setor do retalho alimentar	Variáveis económicas: (i) número de grandes lojas; (ii) proporção de outlets em %; (iii) dimensão da loja em m ² ; (iv) quota mercado (retalho); (v) quota de mercado (alimentar).
Carpano <i>et al.</i> (2003)	Internacionalização da indústria em geral dum país	Variáveis económicas: (i) recursos físicos; (ii) capital humano; (iii) capital organizacional; (iv) intangíveis; (v) restrições governamentais; (vi) recursos específicos de cada indústria.
Revuelto (2003)	Fabricantes de lâmpadas e iluminação 81 empresas espanholas de 1998–2000	Escopo e recursos compromisso Grupos de GEE com base estratégica recursos e capacidades estratégicas baseadas Grupos GEII percebido semelhança estratégica percebida competitivo GEIII Grupos GCP.
Zúñiga <i>et al.</i> (2004)	Indústria Bancária, 136 bancos espanhóis 1983–1997	Variáveis financeiras: (i) ativo: empréstimos comerciais/aplicações financeiras, (mercado de crédito, bancos comerciais), carteira de títulos/investimentos financeiros (mercado de crédito, banco de investimento); tesouraria/aplicações financeiras (mercado de crédito, bancos institucionais), (ii) responsabilidade: poupança e depósitos de contas/capital emprestado, (instrumento do mercado de

		poupança, bancário tradicional); contas correntes/capital emprestado (mercado de poupança instrumento, bancário inovador); outras contas/capital emprestado (mercado de poupança instrumento, bancário inovador); (iii) ativo/passivo: posição líquida nos mercados financeiros/passivos totais (mercado, posição de posição de credor-devedor interbancário).
Hoyt & Sherman (2004)	Indústria de alta tecnologia	Variáveis económicas: investigação e desenvolvimento/produto; investigação e desenvolvimento/processo; fábrica e equipamento; e mobilidade.
Combs <i>et al.</i> (2004)	<i>Franchising</i> /restauração 1991–1995	Variáveis económicas: conhecimentos dos gestores; escassez de capital; monitorização custos/conhecimentos das necessidades dos mercados locais; custos com agencia; custos expansão <i>franchising</i> .
Claver-Cortés <i>et al.</i> (2006)	Indústria hotelaria	Diversos tipos de variáveis económicas: nº estrelas do hotel; nº quartos; equipamento quarto e qualidade serviços; rácio de empregados/nº quartos; grau de treino dos recursos humanos; compromisso com a qualidade; compromisso com o meio ambiente; informação e tecnologia de comunicações; preço; público-alvo; tipo de gestão do hotel; taxa de ocupação.
Rhee & Mehra (2006)	Indústria Bancária	Extração de operações de serviços estratégicos: (i) gestão de pessoal: (educar e reter funcionários, controle de qualidade, educação de clientes, aumento de incentivos financeiros, o estabelecimento de trabalho em equipe, trabalho de alargamento, melhorando o treinamento de funcionários); (ii) integração operacional (cooperação com fornecedores de software, (gestão de sistema de informação, o aumento MIS dimensão pessoal, o investimento em tecnologia de <i>home-banking</i>); (iii) capacidade de gestão (ramos limitados serviços, gestão da procura); e (iv) gestão de instalações (aumento do investimento ATM, expansões de agências de serviços completos, renovação de ramos). Extração de Marketing Estratégico: (i) mercado e produto de gestão (personalizando o produto / serviço, desenvolvimento de novos produtos, análise de preços por produtos, melhoria de produtos e P&D, sistema de informações de clientes, pesquisa de mercado); (ii) a promoção de serviços (marketing direto, meios de comunicação, promoção de vendas); e (iii) a distribuição de serviço (ponto de venda de tecnologia, ramo como centro de vendas, localização de conveniência).
Zhao <i>et al.</i> (2006)	Indústria de distribuição das maiores cidades chinesas	Variáveis económicas: baixo preço, flexibilidade de <i>design</i> ; flexibilidade de volume, qualidade de conformidade, a qualidade do desempenho, velocidade, confiabilidade, serviço de pós-venda; ampla linha de produtos.
Leask & Parker (2007)	Farmacêutica no Reino Unido de 1998–2002 de 33 empresas que representam 76,6% das vendas totais	Identificado usando tridimensional espaço estratégico: grau de diversificação, grau de diferenciação e habilidades de execução; grupos competitivos e empresas do mesmo segmento de mercado.
Garcés & Duque (2007)	Indústria da Banca colombiana	Variáveis financeiras, da especialização produtiva; (i) especialização produtiva: a) ativo: crédito pessoal/aplicações financeiras, empréstimos comerciais/aplicações financeiras, empréstimos garantidos/aplicações financeiras, financeiras do tesouro/investimento; b) passiva: contas/empréstimos correntes, outras contas/empréstimos, contas poupança e depósitos a prazo/recursos, outras, os intermediários financeiros/passivo; (ii) dimensão da empresa e ativo total.
Chittoor & Ray (2007)	Indústria farmacêutica na Índia	Diversas variáveis económicas: volume de investigação e desenvolvimento; descoberta de novos

		medicamentos; foco em produtos de baixo valor acrescentado; foco em mercados de países desenvolvidos; e contratos de fabrico de medicamentos.
Leskovar-Spacapan & Bastic (2007)	Economia em geral 1000 empresas na Eslovénia	Diversas variáveis económicas/ inovação: intensidade inovação; vantagem competitiva inovação; vantagem competitiva sustentada; cultura empresas; orientação para o mercado; e empreendedorismo.
Cheng & Chang (2009)	Indústria de semicondutores Taiwan 2000–2003	Variáveis de: (i) operação (a competição, a capacidade, custos, processo de operação); (ii) Variáveis de atendimento ao cliente (cliente, fabricação, necessidade, produto a produto, o desenvolvimento, da procura do mercado, novo, de crescimento); (iii) variáveis de investimentos (equipamentos, recuperação, produção, cíclico).
Ramakrishnan (2010)	Setor de retalho na Índia	Diversas variáveis estratégicas: (i) lealdade ao consumidor; (ii) crescimento por via de novos consumidores; (iii) mudança de adaptação às necessidades dos consumidores; (iv) foco em consumidores particulares; (v) crescimento por fornecimento de melhores serviços; (vi) posicionamento claro face aos concorrentes; (vii) descida de preços para fomentar competitividade; (viii) baixo preço pela baixa concorrência; (ix) baixo preço pelo baixo custo; (x) baixos custos por eficiência; (xi) aumento de preços para refletir a posição no mercado.
Martínez-Torres & Toral-Marín (2010)	500 empresas de franchise	31 Variáveis: de 2.005 pontos de venda; incremento de saídas 2004-2005; % de estabelecimentos comerciais localizados nos EUA, de 2005; % dos estabelecimentos comerciais localizados nos EUA, de 2004; número médio de lojas que abrem por ano, o número médio de lojas que abrem por ano desde a primeira franquia; investimentos médios e desvio padrão de investimento; taxa média de franquia; desvio padrão de taxa de franquia, taxa de <i>royalties</i> em curso; termo de acordo; pena exigência líquida; dinheiro exigência de liquidez, o número de funcionários por unidade; franquias mais do que 1; % de lojas franqueadas de 2005; % das lojas franqueadas estrangeiras 2005; anos desde o começo, anos entre o início e a primeira franquia; franquia <i>ranking</i> de 500, de 2005; classificação Franchise 500 de 2004, o investimento médio/termo de acordo, o investimento médio/exigência de património líquido, o investimento/cash exigência liquidez média; % das lojas franqueadas no Canadá, 2005; investimento médio/taxa média de franquia; departamento de franquia; lojas não franqueadas/departamento de franquia, franquias estrangeiras/departamento de franquia; (taxa de franquia + taxa de <i>royalties</i> em curso).
Santos <i>et al.</i> (2010)	510 empresas brasileiras do setor de confeções no ano de 2006	Pessoal ocupado, rentabilidade do ativo (ROA), rotação do ativo, margem líquida.
Almeida <i>et al.</i> (2010)	Empresas brasileiras cotadas na bolsa valores de São Paulo (2000–2003)	Variáveis desenvolvidas para o setor empresarial brasileira, Modelo KS (1995) e DSS (1995).
Barbosa <i>et al.</i> (2011)	Indústria Bancário Brasileiro 2005–2009	Variáveis financeiras, dez variáveis do balanço (ativo total, operação de crédito e arrendamento comercial, permanente, total de depósitos, património líquido, lucro líquido, resultado bruto, receita da prestação de serviços, número de funcionários e número de sucursais).
Tsai <i>et al.</i> (2011)	Transportes carga aérea	Diversas variáveis estratégicas do transporte de carga aérea: preços; reclamação bagagem / carga; pontualidade; segurança; gestão do serviço; destino carga; dimensão carga; frequência de utilização do serviço; tempo de transporte; <i>status</i> da carga.

Silva (2011)	269 indústrias químicas: EUA; Europa; Japão; Austrália; Nova Zelândia; Canadá e Países Emergentes, 2004–2008	Variáveis financeiras e contábilísticas: lucro líquido e patrimônio líquido, ROE; valor de mercado e valor das ações, PBV; valor das vendas de 2008.
Staaque <i>et al.</i> (2012)	Estudo de produtos contra feitos em cooperação com especialistas da indústria de 112 empresas, num período de 20 meses. Para as seguintes categorias de produtos: (i) produtos alimentares e bebidas alcoólicas/outras; (ii) perfumes/cosméticos; (iii) vestuário e acessórios, (iv) equip. elétricos; (v) equip. de informática (<i>hardware</i>); (vi) relógios/joias; (vii) cigarros; (viii) produtos farmacêuticos; (ix) peças mecânicas; e (x) de bens de consumo em movimento rápido. Alfândegas Europeias	8 variáveis: qualidade visual, a qualidade funcional, a complexidade do produto, perda ou potencial perigo para o usuário; grau de conflito com a lei, o investimento em instalações de produção e organização; especialização; saída.

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo II: Estudos sobre grupos estratégicos 2004–2015.

Data publicação	Publicações	Título	Investigadores
2011	<i>International Journal of Production Economics</i>	<i>The interface of the energy and forest sectors—Potential players in the bioenergy business</i>	Pätäri <i>et al.</i>
2011	<i>Strategic Management Journal</i>	<i>Rivalry within strategic groups and consequences for performance: the firm-size effects</i>	Más-Ruiz <i>et al.</i>
2011	<i>Journal of Management Studies</i>	<i>Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited</i>	Porac <i>et al.</i>
2011	<i>Strategic Management Journal</i>	<i>Mental models, decision rules, and performance heterogeneity</i>	Gary <i>et al.</i>
2011	<i>Journal of Business Ethics</i>	<i>Multinational Oil Companies and the Adoption of Sustainable Development: A Resource-Based and Institutional Theory Interpretation of Adoption Heterogeneity</i>	Escobar & Vredenburg
2011	<i>Journal of Marketing</i>	<i>Behemoths at the Gate: How Incumbents Take on Acquisitive Entrants (and Why Some Do Better Than Others)</i>	Mukherji <i>et al.</i>
2011	<i>European Journal of Operational Research</i>	<i>Bank productivity and performance groups: A decomposition approach based upon the Luenberger productivity indicator</i>	Epure <i>et al.</i>
2011	<i>Management Decision</i>	<i>Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the</i>	Parnell,

		United States	
2008	Strategic Management Journal	Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: content, structure, stability, and performance	Kabanoff & Brown
2008		Asymmetric interactions between foreign and domestic banks: effects on market entry	Li,
2008		Hybrid strategic groups	Desarbo et al.
2007		Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: Improving our understanding of the competitive process	Leask et al.
2007		Firm, strategic group, and industry influences on performance	Short et al.
2006	Tourism Management	Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain	Claver et al.
2006	European Journal of Operational Research	Strategic groups based on marginal rates: An application to the Spanish banking industry	Prior & Surroca,
2005	Strategic Management Journal	Asymmetric rivalry between strategic groups: response, speed of response and ex ante vs. ex post competitive interaction in the spanish bank deposit market	Más-Ruiz et al.
2005	European Management Journal	Integrating Strategic Groups and the Resource Based Perspective.: Understanding the Competitive Process	Leask, et al.
2004	Journal of Business Venturing	A strategic groups approach to the franchising–performance relationship	Combs et al.
2004	Journal of Business Research	Dynamics of the strategic group membership–performance linkage in rapidly changing environments	Zúñiga et al.

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo III: Caracterização dos grupos estratégicos 2004–2015.

Caracterização	Variáveis	Método de análise	Investigadores
Dimensão estratégica proposta			
Banca			
Espanha			
1992–1998	Variáveis financeiras: (i) ativo; (ii) responsabilidade; (iii) ativo / passivo.	M Box's e teste T2 de Hotelling para verificar homogeneidade de covariâncias e as médias das estruturas e análise de cluster para identificar grupos estratégicos.	Zúñiga et al. (2004)
	Rácios das Variáveis Financeiras e Económicas divididas em 2 Dimensões e Variáveis 3 Financeiras. Desempenho: (i) âmbito da estratégia: empréstimos comerciais/aplicações financeiras; carteira de títulos/aplicações financeiras; tesouraria/investimentos financeiros; comissões/produtos da atividade financeira; contas de	Análise cluster de duas maneiras: (i) em função RMs (variáveis de taxas marginais, obtidos a partir da análise envoltório de dados – DEA) e (ii) após a aplicação tradicional análise de cluster com as variáveis originais.	Prior & Surroca (2006)

	poupança e depósitos/passivo total; posição líquida nos mercados financeiros/passivo total; alcance geográfico; clientes de proximidade; (ii) recursos: capital físico; capital humano; qualidade de crédito. Variáveis financeiras: ROA – retorno sobre ativos; ROE – retorno sobre o património; GP/OM – lucro bruto/margem ordinária.		
1994	Dimensão das empresas bancárias, total de empréstimos concedidos.	Dimensão: grandes (depósitos > 2 mil milhões de pesetas), médio (415 mil milhões de pesetas < depósitos < 2 mil milhões de pesetas), e pequena (depósitos < 415.000 milhões de pesetas) e variáveis utilizadas na mensuração de desempenho da empresa: índice de <i>Lerner</i>	Más-Ruiz <i>et al.</i> (2005)
1983–1997			Más-Ruiz & Moreno, (2011)
1998–2002 2002–2006	As variáveis: (i) nível de tecnologia empregada; (ii) alcance geográfico, proximidade aos clientes; (iii) aversão ao risco; (iv) procura 1 para o desempenho; (v) procura 2 para o desempenho; e (vi) procura 3 para o desempenho).	<i>M Box's</i> e teste <i>T2 de Hotelling</i> para verificar homogeneidade de covariâncias e as médias das estruturas e análise de <i>cluster</i> para identificar grupos estratégicos.	Epure <i>et al.</i> (2011)
U.S.A.			
1979–1988	As variáveis: (i) empréstimos imobiliários; (ii) empréstimos pessoais; e (ii) os empréstimos comerciais.	Algoritmo de agrupamento não hierárquica.	Li (2008)
2001	As variáveis: (i) índices de liquidez e alavancagem; (ii) o portfólio de produtos de empréstimos; e (iii) o portfólio de produtos de depósitos. Utilização da relação atual dos ativos e passivos para captar liquidez empresa, e as relações entre: (i) dívida em capital; (ii) empréstimos totais ao ativo total; e (iii) despesas de juros para os ativos totais como indicadores do rácio de alavancagem.	<i>NORMCLUS</i> modificado.	DeSarbo & Grewal (2008)
1995–2003	Operadores históricos/tradicionais, <i>Similarity of product mix strategies; ROA; incumbent size; acquisitive entry; acquirer Size; market size; acquirer pre-entry performance; non-acquisitive entry; purchasing power; start-up activity.</i>	Descritiva.	Mukherji <i>et al.</i> (2011)
Farmacêutico			
U.K.			
1998–2002	A visão baseada em recursos, portfólio produto ou serviço (produtos/serviços; terapia; e % das vendas).	Descritiva.	Leask & Parnell (2005)
1998–2002	Identificado usando tridimensional espaço estratégico: grau de diversificação, grau de diferenciação e habilidades de execução; grupos competitivos, empresas do mesmo segmento de mercado.	Análise de <i>cluster</i> (segmentação de mercado com produtos que são substitutos diretos).	Leask & Parker (2007)
Franchising / restauração			

	1989–1995	Variáveis económicas: conhecimentos dos gestores; escassez de capital; monitorização custos/conhecimentos das necessidades dos mercados locais; custos com o <i>franchising</i> ; custos expansão <i>franchising</i> .	Análise multivariada de variância (<i>MANOVA</i>), e vários testes de alcance de Duncan (investigar as diferenças entre os grupos em cada uma das três medidas de desempenho).	Combs <i>et al.</i> (2004)
Hoteleiro				
	Espanha			
	2003	Dimensões estratégicas: compromisso de recursos; âmbito atividade; e atuação	Análise fatorial (compromisso recurso as dimensões e âmbito atividade).	Claver-Cortés <i>et al.</i> (2006)
Varias indústrias (farmacêuticas; diagnóstico; produtos biológicos; tecnologia industrial; semicondutores; equipamentos de comunicação de computador; periféricos; <i>software</i> ; televisão; telégrafo; rádio; cirúrgicos; e eletromedicina).				
	1991–1995	Grupos estratégicos (intensidade de I&D, intensidade de capital, vendas, índice de liquidez corrente e percentuais de vendas no mercado interno).	<i>ANOVA</i> (por setor, industrial).	Short <i>et al.</i> (2007)
Bioenergia				
	Europa			
		Variáveis do desempenho: (i) crescimento nas vendas líquidas; (ii) relação de retorno sobre ativos (ROA); (iii) rácio capital em dívida (grau de solvência); (iv) rácio depreciação das vendas líquidas; (v) rácios dos custos variáveis (CV); e (vi) relação das vendas com o aumento de pessoal.	Método <i>Ward</i> .	Pătări <i>et al.</i> (2011)
Petróleo e gás				
	U.S.A.			
	2000–2005	As variáveis empregadas: retorno sobre ativos totais (%), o retorno sobre o património líquido (%) e margens de <i>EBITDA</i> (%).	Análise de conteúdo estruturado dos relatórios de desenvolvimento/ambientais e/ou sociais sustentáveis de quatro multinacionais (Royal Dutch/Shell, BP, ExxonMobil e Chevron).	Escobar & Vredenburg (2011)
Retalho				
	Argentina; Peru; U.S.A.			
	2009	As variáveis empregadas: (i) experiência de gestão (anos); (ii) organização experiência (anos); (iii) número de empregados; (iv) faturamento anual; (v) sexo; e (vi) nível (não gestão; inferior; médio; superior).	Descritiva.	Parnell (2011)
Dimensão estratégica percecionada				
Varias indústrias (consumo discricionário; consumo básico; energia; financeiras; saúde; industriais; tecnologia de Informação; e materiais).				
	Austrália			
	1992–2003	Dimensão estratégica percecionada (inovação/expansão;	Cognitiva. Determinação dos grupos estratégicos	Kabanoff &

		atendimento ao cliente vs. capacidade; foco (core); eficiência operacional; responsabilidade social corporativa vs. desempenho financeiro; contexto competitivo; e reestruturar.	(Modelo <i>Mclust</i> no ambiente estatístico R, um algoritmo de agrupamento baseado em modelo que determina o número de <i>clusters</i>).	Brown (2008)
Malhas	Escócia			
	Últimos 20 anos	Revisão conceptual. O estudo tem como objeto identificar os micros fundamentos cognitivos dos grupos estratégicos.	A bordagem cognitiva.	Porac <i>et al.</i> (2011)
Estudantes de MBA	Austrália			
		Os participantes assumem o papel de <i>Chief Executive Officer</i> da empresa simulando de forma interativamente a gestão de lançamento de novos produtos e a dinâmica do ciclo de vida (decisões estratégicas de baixa e alta complexidade).	A bordagem cognitiva.	Gary & Wood (2011)

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo IV: As principais questões e resultados.

Investigadores	Pais / Períodos analisados	Metodologia	Questões	Resultados
Flores-Márquez <i>et al.</i> (2015)	Venezuela 2008–2010	Análise de <i>clusters</i> algoritmo hierárquico <i>Ward</i> .	Identificar os GEs e sua evolução, analisando o comportamento em cada ano, utilizando o teste <i>M Box</i> para demonstrar a instabilidade financeira durante o período em análise.	O teste <i>M de Box</i> demonstrou a existência de instabilidade financeira durante o período. Identificou-se, a existência de estratégias híbridas em determinados momentos de instabilidade, os bancos mudam de estratégia com o fim de obter um bom desempenho, ou sobreviver, identificando quais são os rivais mais imediatos e quais as estratégias das empresas que integram os outros GEs. Os GEs tendem a permanecer relativamente estáveis ao longo do tempo, devido às barreiras à mobilidade, contudo ao longo do tempo num determinado período pode ser identificada uma certa mobilidade entre GEs.
Más-Ruiz <i>et al.</i> (2014)	Espanha 1992, 1994	Os GEs são determinados pela dimensão da empresa, definida pelo valor monetário dos empréstimos concedidos no	Análise da rivalidade dentro e entre GEs, assim como a capacidade de resposta. Estudo dos custos/eficiência dos GEs e se as empresas de maior dimensão de um GE esperam retaliação das empresas dentro do seu grupo e se o efeito se repete em relação às empresas de menor dimensão de um GE.	O comportamento da rivalidade dentro e entre grupos é assimétrico, suportando a relação dominante entre empresas. Numa indústria desregulamentada os membros de um grupo formado por grandes empresas esperam uma grande quantidade de retaliação por parte dos outros membros do seu grupo e dos membros de GEs que compreendem empresas mais pequenas. Numa indústria desregulamentada, os membros do GE de menor dimensão esperam uma pequena quantidade de retaliação por parte dos membros do GE e os grupos de maior dimensão não esperam nenhuma reação dos outros membros de seu próprio grupo. O grau de

final de 1994

rivalidade é explicado pela dimensão da empresa. Os custos de mudança e de eficiência dependem se o competidor está dentro do mesmo grupo ou num grupo diferente. A interação competitiva dentro e entre GEs dos bancos é assimétrica e do tipo *dominant-fringe*.

Cho & Park (2012)	EUA, EU e Japão	Estudo de caso, análise três bancos Internet, representativos de três GEs, selecionados a partir de 31 bancos.	Os fatores de sucesso ou de fracasso dos bancos que operam na internet têm sido vistos na perspectiva da economia de escala, na experiência acumulada, na perspectiva da designada ecologia organizacional. Analisar esses fatores, de sucesso e insucesso, na perspectiva das escolhas estratégicas das organizações e nos recursos disponibilizados.	A tecnologia alterou os serviços e as relações, surgiram, essencialmente, dois modelos de banca, o modelo designado como “ <i>bricks and clicks</i> ”, bancos que mantêm o seu funcionamento tradicional (agências/secursais) e complementam essa atividade com serviços disponibilizados <i>on-line</i> , e bancos que operam apenas via internet, não têm dependências físicas onde possam estabelecer contactos diretos com os seus clientes. Apenas alguns dos bancos que optaram pelo modelo internet puro, obtiveram um sucesso limitado; os obstáculos legislativos; e dificultado na atividade. Contudo, têm a vantagens de proporcionarem a liberdade de escolha aos clientes, mas não todas, as operações de crédito requerem o contacto pessoal para avaliação de risco. Com um grande potencial de eliminação de despesas, através da eliminação completa de canais físicos, o que, em teoria, deveria levar ao seu rápido crescimento, com base na economia de escala, na capacidade de atingir novos mercados e desenvolver novos produtos. Os maiores fatores de sucesso têm por base a definição estratégica desenvolvidas para a aquisição e preservação de vantagens competitivas conseguidas através da diferenciação estratégica. A inexistência de conceitos uniformemente aceites conduz a descobertas inconsistentes e à incapacidade de analisar os resultados das empresas e das mudanças verificadas.
Márquez & Gutiérrez (2012)	Venezuela primeiro semestre de 2008	Análise de <i>clusters</i> hierárquico	Determinar a existência dos GEs e a sua influência no desempenho do setor e sua relação com a cobertura geográfica.	As variáveis de âmbito estratégico demonstram que os bancos seguem diferentes padrões de comportamento estratégico. Os GEs combinam padrões de comportamento em função das características dos elementos do GE. As diferentes estratégias adotadas, não foram expressas numa diferenciação, ao nível de resultados económicos, financeiros e os GE realizam uma estratégia de cobertura geográfica relacionada com a estratégia de financiamento.
Epure <i>et al.</i> (2011)	Espanha 1998–2002 2002–2006		As mudanças na produtividade e eficiência entre bancos privados e de poupança, com a adaptação da decomposição dos índices de produtividade, decomposta em mudanças tecnológicas e de eficiência, esta variação da eficiência decomposta em mudanças de pura eficiência com uma escala de congestionamento.	As melhorias de produtividade são parcialmente devido à inovação tecnológica, por outro lado, a competição entre os bancos privados e, de poupança é encontrada ao nível do desenvolvimento dos componentes de produtividade e eficiência. Os bancos privados desfrutam de melhores mudanças de eficiência e os de poupança contribuem mais para o melhoramento tecnológico, as interpretações económicas dos grupos de desempenho resultantes é feita através das diferenças essenciais dos componentes de produtividade. O comportamento de cada grupo bancário é identificado através de diferenças significativas entre os grupos em termos de desempenho nos seus componentes. A produtividade e a eficiência analisada nos grupos estrategicos são consistentes.

Más-Ruiz & Ruiz-Moreno (2011)	Espanha 1992–1998	Os GEs são determinados pela dimensão da empresa, definida pelo valor monetário dos empréstimos	Como a rivalidade afeta o desempenho. Analisa se a rivalidade aumenta à medida que a dimensão das empresas do GE diminui e se o desempenho da empresa diminui à medida que a dimensão das empresas diminui.	A rivalidade entre os membros de um GE depende em grande parte da dimensão dos seus membros, promovendo comportamentos de grupo afetando o desempenho dos membros do grupo, repercutindo-se ao nível do grupo assumindo vários comportamentos de poder (mercado, eficiência, diferenciação e contacto multimercado). Uma empresa membro de um GE rival enfrenta uma mudança de preço inicial, os outros membros são capazes de antecipar os comportamentos agressivos. Os membros do GE definido pela dimensão são capazes de detectar comportamentos competitivos e, são encontrados níveis mais baixos de intensidade competitiva e mais elevados desempenhos em membros que compõem o grupo de membros de grandes dimensões ao nível do poder de mercado, eficiência, diferenciação e contacto multimercado.
Ebbes <i>et al.</i> (2010)	USA 1995–2004	Utiliza o modelo <i>Hidden Markov Models</i> .	Análise da concorrência e do desempenho como um papel fundamental no planeamento e na implementação da estratégia. Uma abordagem empírica na modelação da dinâmica competitiva no âmbito dos GEs, para o entendimento dos fenómenos competitivos.	O modelo proposto <i>Hidden Markov Models</i> é uma abordagem alternativa, prevendo um melhor ajuste global quando são usados vários critérios, permite perceções mais detalhadas sobre a dinâmica (de longo prazo), assim como, a mudança do comportamento das empresas, fornecendo informações adicionais para uma análise estratégica ao nível do GE, ao nível da decisão estratégica da empresa, com grandes implicações nas decisões estratégicas de marketing. As assimetrias nas probabilidades de mudança também são evidentes, com uma maior probabilidade de mudança no GE equilibrado do que fora deste. As probabilidades à mudança são simétricas entre os GEs alavancados e no GE de concessão de empréstimos.
Hahn & Powers (2010)	USA	Análise de <i>clusters</i> algoritmo <i>K-means</i> .	Análise da qualidade do plano estratégico, capacidade de implementação e desempenho da empresa, com incidência na liderança/custo, diferenciação, com base nas tipologias e custo para perceber o desempenho significativo dos que não seguem uma estratégia genérica: identificar os tipos de estratégia únicos visados pelos bancos desenvolvidos no processo de formulação da estratégia e, testar uma vantagem de desempenho entre GE com base no nível de qualidade do plano estratégico e na capacidade de execução.	Formulação de um plano estratégico de base estratégica, de alta qualidade que é perfeitamente implementado tem um alto nível de desempenho. Os líderes pelo custo colocam um ênfase implacável para assegurar que o pessoal esteja bem treinado/experiente, complementada com formação, educação e aprendizagem institucional. Quando os GEs são divididos por intensidade do esforço estratégico, qualidade plano e capacidade de implementação, os bancos que seguem um dos tipos de estratégia genérica e têm alta qualidade no plano e alta capacidade de implementação atingem níveis significativos mais elevados desempenho, que os com baixa qualidade plano e baixa capacidade de implementação. O desempenho daqueles procura uma estratégia de liderança de custo excedem todos os outros GEs e é significativamente superior à do grupo <i>stuck-in-the-middle</i> . Com uma vantagem estatisticamente significativa de desempenho associada à qualidade plano estratégico e capacidade da implementação.
Ruiz-Moreno <i>et al.</i> (2010)	Espanhol 1992–1996	Os GEs são determinados pela dimensão	Propõe um modelo que permite a identificação do padrão competitivo do mercado de empréstimos, medido a	O modelo de concorrência oligopolista estima que as variações conjunturais em termos de preço (taxa de juros de empréstimos), conjuntamente com a procura (elasticidades - preço próprios e cruzados no mercado de empréstimos) e os custos

		da empresa, definida pelo valor monetário dos empréstimos	rivalidade estratégica ao nível do GE, através das variações conjunturais de preço. Caracterizado por ser um período de uma guerra hipotecária, com um consequente aumento da concorrência de preços no setor.	das estruturas de cada banco. Evidencia um elevado grau de concorrência entre as empresas dentro do mesmo GE e a procura de empréstimos de uma empresa tem uma relação positiva (negativa) com a concorrência por preços. Os bancos antecipam uma conduta agressiva por parte dos rivais dentro do mesmo GE na presença de uma mudança de preço inicial.
Martins <i>et al.</i> (2010)	Brasil 2007	Análise de <i>clusters</i> algoritmo hierárquico <i>Ward</i> .	Análise da relação e das diferenças estratégicas de desempenho nos grupos. Identificar a importância da estratégia para melhorar o desempenho, bem como na obtenção e manutenção das vantagens competitivas e compreender o desempenho financeiro.	Uma estratégia baseada nos recursos financeiros próprios, permite adotar uma estratégia de posicionamento assente nos custos. Os indicadores de desempenho da rentabilidade dos ativos e do património líquido, no grupo estratégico formado pelos maiores bancos, apresentam um desempenho superior sobre os ativos. O GE formado pelo maior agente de crédito detido pelo governo proporciona-lhe uma vantagem competitiva sustentável, possuindo um retorno superior sobre o património líquido.
DeSarbo <i>et al.</i> (2009)	USA 1995, 1999 e 2003	Análise de <i>clusters</i> algoritmo <i>K-means</i> .	Propõe o modelo <i>clusterwise bilinear</i> multi-dimensional para identificar simultaneamente: o número de GEs; as dimensões em que os GEs são baseados; e a evolução da estratégia destes grupos ao longo do tempo.	As semelhanças e as diferenças sistemáticas existentes entre as empresas dentro de uma indústria e a heterogeneidade competitiva têm imensas implicações na gestão estratégica, na identificação de estratégias de supremacia para uma indústria, mapeando a dinâmica competitiva, explicando as diferenças de desempenho entre empresas, as dimensões em que os GE são baseados, e a evolução da estratégia destes grupos ao longo do tempo.
DeSarbo & Grewal (2008)	USA 2001	Versão modificada de <i>NORMCLUS</i> , para estimar a sobreposição de <i>clusters</i> acomodando múltiplas variáveis	Contribuir teoricamente e metodologicamente, do ponto de vista teórico, conceptual para a existência de GEs híbridos, com uma análise da noção que estes são compostos por empresas que combinam posturas estratégicas de mais de um GE puro, para derivar na sua própria postura estratégica única.	A solução de GE híbrido é um método de análise, que supera as comuns análises de <i>cluster</i> fornecendo uma visão crítica, sobre a natureza da concorrência, avaliando a estrutura de mercado competitivo. A concorrência entre as empresas não depende só do GE, mas também da sobreposição desse GE com outros GEs, combinando assim, os pressupostos estratégicos de mais que um GE. O procedimento utilizado poderá ser facilmente adaptado para incorporar as percepções dos gestores ou outras formas de levantamento de dados.
DeSarbo <i>et al.</i> (2008)	USA	Análise de <i>clusters</i> algoritmo <i>K-means</i> .	Analisa as diferenças de desempenho dos GEs e as potenciais inter-relações entre os dois conjuntos de variáveis. Utilizando um modelo <i>clusterwise bilinear</i> para análise dos dados estratégicos de desempenho.	A solução adotada bidimensional com quatro GEs/desempenho representa uma forma eficiente da estrutura subjacente dos dados, onde as duas dimensões evidenciam demonstrar diferenças nos rácios de produtos de empréstimos e depósitos com um valor intangível. A banca não tradicional evidencia pertencer ao GE/performance. O modelo proposto é válido para identificar simultaneamente dimensões e membros de um GE/performance.
LI (2008)	USA 1979–1988	Análise de <i>clusters</i> hierárquico combinação dos	Análise da relação em <i>U-shaped</i> entre a entrada de bancos locais e a consistência dos bancos estrangeiros no mesmo GE, a implicação do efeito desencorajador da	Os bancos estrangeiros que operam no mercado têm uma relação em forma de <i>U-shaped</i> com a taxa de entrada de bancos norte-americanos. O investimento estrangeiro pode incentivar a expansão dos bancos domésticos, a presença de bancos estrangeiros num segmento específico do mercado pode evidenciar

		métodos hierárquicos e não hierárquicas	banca nacional sobre a entrada de bancos estrangeiros. A grande presença de bancos estrangeiros pode fornecer um sinal de oportunidades de mercado favoráveis para novos bancos nacionais. O impacto despersuasão dos bancos nacionais nas novas entradas de bancos estrangeiros. Assim, elucidar as interações competitivas entre os bancos nacionais californianos e os estrangeiros.	oportunidades favoráveis de mercado para os bancos nacionais, incentivando, assim, novas entradas de bancos nacionais. Os bancos estrangeiros não são um obstáculo para a entrada de bancos domésticos, mas a presença de bancos domésticos dissuade a entrada de bancos estrangeiros.
Tywniak <i>et al.</i> (2007)	Austrália 2003	Análise de <i>clusters</i> algoritmo hierárquico Ward.	Um estudo de caso do setor bancário com uma abordagem dos conceitos da nova economia institucional, para melhorar a estruturação teoria e da pesquisa, forjando ligações entre comportamental e análises de desempenho. Com a noção de que todas as instituições e não apenas <i>firms-matter</i> têm potencial para melhorar a compreensão de como se formam os GEs, incorporando a influência da política pública na estrutura intra-indústria. Criando um quadro analítico abrangente, que fornece uma estrutura sobre a qual mapear o grupo de pesquisa estratégica existente.	Contribui com um quadro de quatro níveis fornecendo uma estrutura possível para a formação do GE, mudando os conceitos baseados em torno do enraizamento e isomorfismo institucional, utilizando os recursos da empresa. Fornece uma percepção sobre a estabilidade dos GEs e com os fatores institucionais impulsionam a formação dos GEs. As políticas públicas incorporadas na indústria bancária influenciam a formação dos grupos estratégicos, bem como o comportamento e o desempenho, as decisões regulamentares das políticas públicas influenciam a estrutura da indústria do setor bancário. Assim, as políticas públicas e as decisões regulamentares influenciam as estruturas da indústria através das ações dirigidas às empresas.
Prior & Surroca (2006)	Espanha	Análise de <i>clusters</i> de duas formas: verificação das taxas marginais e de forma tradicional, nas variáveis originais.	Com os modelos DEA, pretende superar dois problemas relativos aos dados obtidos através da DEA: a multiplicidade de ganhos resultantes de eficientes DMU's (<i>Decision managment units</i>) e a inexistência de variáveis duplas em DMU's ineficientes. Avaliar o peso relativo das variáveis relativas a decisões chave, de forma a testar a existência de dificuldades entre diversos GE e identificar os que chefiam e os que são chefiados, apesar de pertencerem ao mesmo GE.	O conceito de GE radica no facto de que um determinado grupo de empresas tender a avaliar os seus movimentos de forma semelhante. Deste modo, sempre que as circunstâncias externas assim o exigem, tendem a reagir da mesma forma. A metodologia para o tratamento dos dados tem-se mostrado inadequada, torna-se necessário, identificar um modelo causal que ajude a identificar as características transformativas entre variáveis estratégicas. O uso das taxas marginais é preferível à aplicação <i>standard</i> da análise <i>cluster</i> , permite uma melhor explicação das variáveis relativas dos resultados obtidos dentro de um determinado setor. A análise das taxas marginais permite a obtenção de uma informação mais precisa relativamente a um processo de decisão por parte de um grupo de gestores. Os obstáculos à mobilidade impossibilitam algumas convergências desejadas e levam a que as diferenças de rentabilidade se mantenham entre empresas. A identificação destas barreiras de mobilidade abre um novo caminho de análise dos GEs. O conceito de GE pode ser aprofundado se formos capazes de utilizar

				modelos mais “minuciosos” para determinar a sua existência; a aplicação do modelo DEA pode permitir esse aprofundamento.
Rhee & Mehra (2006)	USA	Abordagem cognitiva para a identificação das variáveis-chaves. Análise descritiva e o <i>Qui-quadrado</i> para testar a homogeneidade do coeficiente de correlação entre os GEs.	A importância da coordenação entre o setor das operações, do marketing e da definição de estratégias competitivas nos resultados obtidos pelas empresas. Com uma estreita ligação entre a definição de uma estratégia competitiva e o desenvolvimento prático, operacional, dessa estratégia, é um pré-requisito essencial para conseguir grandes resultados por parte de uma empresa. Como a relação entre operações, marketing e estratégia competitiva afeta a obtenção de resultados na atividade bancária.	A estratégia competitiva modera a relação entre as operações e as atividades de marketing estratégico e os resultados obtidos pela organização. Algumas decisões estratégicas integradas nas operações e no marketing têm um impacto significativo nos resultados da organização. Os bancos de retalho num GE divergem entre si em resultado da sua capacidade de definirem estratégias adequadas. A desregulação e o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação provocaram mudanças profundas no setor. As alterações obrigaram a um grande desenvolvimento na compatibilidade entre operações e marketing, indispensável para responder às constantes alterações do mercado. Uma boa definição estratégica tem uma importância significativa nos resultados conseguidos, é igualmente determinante para explicar as variações de resultados no interior de um mesmo grupo. No interior de um GE, quanto mais adequado for o plano estratégico melhores serão os resultados obtidos.
Más-Ruiz <i>et al.</i> (2005)	Espanha 1994	Os GEs são determinados pela dimensão da empresa, definida pelo valor monetário dos empréstimos	Com uma abordagem <i>ex-post</i> , O estudo tem como proposta analisar a rivalidade assimétrica entre GEs, com as seguintes hipóteses: A rivalidade entre GEs é assimétrica, numa relação líder/seguidor, no sentido em que os GEs de pequenas empresas demonstram um maior nível de resposta perante as iniciativas empresariais das grandes empresas do que o inverso; é assimétrica no sentido em que os GEs de empresas mais pequenas têm uma velocidade de resposta perante as iniciativas empresariais das grandes empresas menor do que o inverso e as expectativas influenciam <i>ex-post</i> a rivalidade assimétrica entre GEs, no sentido em que as variações de agressividade provenientes dos grupos das grandes empresas têm consequências na reação <i>ex-post</i> dos grupos das pequenas empresas em termos de maior reação às ações dos grandes grupos do que o inverso.	Um GE é grupo de empresas que competem num determinado setor do mercado utilizando estratégias semelhantes e de existir competição entre GEs, com o objetivo de determinar se esta competição intergrupar pode ser sistematizada em termos de assimetria. As empresas mais pequenas desenvolvem um maior nível de resposta do que as maiores e as empresas mais pequenas têm uma velocidade de resposta perante as iniciativas empresariais das grandes empresas. Não existe consenso no que diz respeito à metodologia adequada para definir/medir rivalidade. As expectativas <i>ex-post</i> relativas à agressividade dos bancos maiores estão ligadas a uma maior reação <i>ex-post</i> por parte dos bancos mais pequenos. Com um conjunto de implicações de competição assimétrica entre GEs, no que aos gestores de uma empresa diz respeito são os seguintes: os gestores deverão analisar o mercado onde se movimentam do ponto de vista de cada grupo competidor; um determinado grupo de competidores pode parecer insignificante do ponto de vista de outro grupo; mas esse mesmo grupo pode considerar o outro como sendo o seu principal competidor e, desse modo, o alvo prioritário dos seus ataques. O desafio mais importante para os estrategas será o de criar uma competitividade assimétrica e utilizá-la para obter vantagem para a sua empresa.
Zúñiga-Vicente <i>et al.</i> (2004a)	Espanha 1983–1997	Utiliza algoritmo	Pretende responder-se se existem diferenças de performance entre GEs e essas diferenças	A não existência de SSTP's (<i>Stable strategic time periods</i>) indica consideráveis mudanças estratégicas: as frequentes alterações na regulação, o processo de

		MCLUST (<i>Model based clustering</i>) para identificar o número de GE em cada ano durante o período de estudo.	são estáveis no tempo, numa área que foi submetida a permanentes e radicais transformações?	globalização, as mudanças tecnológicas e o enquadramento macro, tendem a criar um ambiente turbulento no setor. A entrada de inúmeras pequenas empresas, disponíveis para mudanças estratégicas, contribui para a instabilidade; com uma mudança frequente no número de GEs ao longo do período de 15 anos. Este alto nível de movimentos pode estar relacionado com as poucas limitações de mobilidade existentes no setor, mas também pode estar relacionado com a existência de um grande nível de imitação de comportamentos estratégicos, que poderá estar relacionado com a existência de muitas pequenas instituições financeiras; e não foram recolhidas provas consistentes de que as diferenças de <i>performance</i> entre GEs se mantenham ao longo do tempo, apenas em 3 anos se verificaram diferenças significativas.
Zúñiga-Vicente <i>et al.</i> (2004b)	Espanha 1983–1997	Utiliza o algoritmo MCLUST (<i>Model based clustering</i>) por permitir a otimização de agrupamentos ao longo do tempo de uma forma mais objetiva.	Analisa os GEs de uma indústria submetida a contínuas e radicais alterações externas durante um longo período e com um universo de empresas constituído, em grande parte, por pequenas firmas que foram aparecendo e desaparecendo ao longo do tempo. Analisando a evolução de uma indústria através da análise dinâmica dos GEs, particularmente, as relações entre as alterações estruturais (externas) ocorridas ao longo do tempo e a estrutura competitiva da indústria, tendo por base duas questões essenciais. Como as alterações influenciaram os padrões e a estabilidade do GE e de que forma afetaram o posicionamento estratégico das empresas individualmente.	Num grupo de empresas, constituído por um número elevado de pequenas empresas, sujeito, ao longo do tempo, a convulsões provocadas por condicionantes externas, não existem períodos de estabilidade (bancos espanhóis mudaram anualmente a sua posição estratégica). As mudanças constantes poderão estar relacionadas com a ocorrência de alterações socioeconómicas drásticas, avanços nas tecnologias de informação e, acima de tudo, um profundo processo de liberalização do setor ao longo do período estudado. A existência de uma lenta mas constante evolução da indústria, ao invés de variações estratégicas aleatórias. O comportamento dos GEs, sugerem um importante grau de estabilidade, pontuado por alguns picos de instabilidade. As grandes perturbações externas provocam numa indústria alterações estruturais importantes, em termos de padrões competitivos e de estabilidade com a movimentação das empresas entre GEs, como resposta a novas condicionantes externas e a dimensão da empresa está associada a menores níveis de mobilidade estratégica.
McNamara <i>et al.</i> (2002)	USA 1993	Método analítico da regressão hierárquico, avaliada a importância do conhecimento estratégico das estruturas diretivas no desempenho de	Os gestores de topo desenvolvem um conhecimento integrado das estruturas, de forma a poderem entender melhor o ambiente competitivo em que se movimentam. O estudo centra-se na relação entre a complexidade destas estruturas e o consequente desempenho da empresa e defende a hipótese de que existe uma relação positiva entre a existência de uma estrutura diretiva complexa e o desempenho das	Indica que a simplificação das estruturas, a prazo, acarretará uma diminuição de resultados e que as estruturas mais complexas podem obter melhores resultados. O grau de complexidade cognitiva dos grupos dirigentes tenderá a ter uma relação positiva com os resultados da empresa. Os gestores integrados em modelos mais complexos tenderão a ter mais condições para perceberem o mercado, estarão mais preparados perante situações ambíguas e de informação inconsistente. Apesar de não ser linear a relação entre a complexidade de uma estrutura e os resultados alcançados, até porque, essas estruturas estão intimamente dependentes das capacidades e conhecimentos dos membros que as integram. As empresas, ao manterem uma estrutura alargada tenderão a ter uma maior capacidade de

		uma empresa.	respetivas empresas. A complexidade dos modelos mentais pode variar entre grupos de gestores, e de que forma esses níveis de complexidade poderão estar relacionados com os resultados das empresas.	perceber o mercado e, particularmente, os seus concorrentes. A estrutura dos modelos cognitivos que os gestores de topo usam para compreender seu ambiente e as ações dos concorrentes influencia o grau de sucesso estratégico da empresa.
Serrano-Cinca (1998)	Espanha 1991	Combinação da metodologia SOFM (<i>Self organizing feature maps</i>) e análise <i>cluster</i> hierárquico.	Determinar a posição estratégica dos <i>saving banks</i> (banca especialmente dedicada à captação de depósitos), para identificar se as empresas que desenvolvem estratégias financeiras semelhantes, têm estruturas de custos e níveis de rentabilidade igualmente ou semelhantes.	Ao contrário de outros, não pretende procurar diferenças entre setores mas antes por diferentes grupos de empresas que pertencem ao mesmo setor. Baseia-se no conceito de GE, uma unidade de análise superior ao de empresa mas inferior ao de setor. Mostra que as entidades de uma mesma zona geográfica apresentam valores semelhantes em termos de rácios. A informação financeira foi útil na deteção de GEs; foram identificados sete GEs, correspondentes a sete regiões. Não se registou uma identificação absoluta entre GEs e regiões autónomas espanholas. As diferenças regionais, características deste país, não foram tidas na devida conta. As entidades bancárias, na sua maioria pertencentes a países da EU, que se estão a implantar em Espanha, deverão ter em conta estas características do setor financeiro espanhol que não são mais do que o espelho da diversidade cultural do país.
Palacio & Soiano (1997)	Espanha 1992, 1993 e 1994	Análise de <i>clusters</i> hierárquico	A análise dos GE do subsetor das cooperativas de crédito, investigando os principais aspetos que os caracterizam; determinar variáveis estratégicas, com a utilização da análise fatorial em conjunto com a análise de <i>cluster</i> , para identificar GEs o subsetor cooperativo de crédito em Espanha	As diferenças estratégicas entre diferentes tipos de cooperativas de crédito são um obstáculo à integração deste setor. Com a utilização da análise fatorial e com a análise hierárquica de <i>cluster</i> , obteve-se três grupos básicos de cooperativas de crédito que se distinguem por três dimensões fundamentais: dimensão; rentabilidade; e eficiência. As cooperativas de crédito que desenvolvem estratégias de cooperação fortemente consolidadas no ambiente geográfico, sedo encontradas grandes semelhanças nos GEs obtidos e definidos <i>a priori</i> . A grande maioria dos bancos rurais/locais são de pequenas dimensões com baixa rentabilidade e eficiência, fazendo parte de uma rede nacional de cooperação.
Mehra (1996)	USA 1989, 1990 e 1991	Análise de <i>clusters</i> algoritmo hierárquico <i>Ward</i>	Explora as implicações dos padrões competitivos da indústria ao nível da acumulação de recursos e a relação entre a dotação de recursos e os resultados de desempenho das empresas. Como GEs baseados em recursos comparam com agrupamentos baseados no mercado na sua capacidade para explicar a variação do desempenho da intra-indústria?	Os resultados obtidos validam a hipótese e permitem uma abordagem à avaliação das <i>performances</i> dos GEs, através da rivalidade entre grupos e através da mobilidade assimétrica entre os mesmos. As diferenças sistemáticas entre empresas são resultados da escolha de estratégia baseada em recursos e de decisões de investimento que são geralmente caras e difíceis de iniciar, mas que as torna mais preparadas para eventuais alterações estratégicas. O GE baseado nos recursos da empresa, tenderá a ser mais estável do que a definição de GE baseado nas estratégias dos produtos da empresa porque, dum modo geral, alterar as estruturas de recurso de uma empresa requer muito mais tempo do que simplesmente alterar estratégias de mercado.

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo V: Operacionalização das variáveis dos grupos estratégicos da banca.

Investigadores	Operacionalização das variáveis
Flores-Márquez <i>et al.</i> (2015)	Utilização de duas dimensões: (i) alcance da estratégia com 8 variáveis económicas: Carteira de Crédito / Financeiras Investimentos (especialização na economias domésticas e de pequenas e médias empresas, sendo o reflexo da banca comercial e de retalho); Disponibilidade / Investimentos (reflete uma orientação conservadora e tradicional do ativo); Títulos de investimento / Investimentos (abordagem para serviços bancários corporativos ou de negócios); Empréstimos a bancos / Ativos (recursos para o mercado interbancário para a colocação de fundos); contas correntes / Passivo (instrumentos económicos para atrair depósitos); (Contas de poupança + Depósitos a prazo) / Passivo (instrumentos para atrair depósitos); N.º sucursais / N.º de trabalhadores (mede a proximidade do serviços bancários ao clientes); e Total de ativos (instituição financeira dimensão das instituições. (ii) Compromisso de recursos com 3 variáveis financeiras: Gastos com pessoal / Margem financeira bruta (participação da equipe na produção dos lucros); (Passivo – Património) / passivos (indicador dívida financeira, descreve o risco da estratégia bancária); e Provisões / Margem financeira bruta (qualidade do crédito, eficiência para avaliação de risco de crédito concedido).
Más-Ruíz <i>et al.</i> (2014)	Utilização de variáveis económicas: a delimitação dos GEs é determinada pela dimensão da empresa, definida pelo valor monetário total de empréstimos concedidos no final de 1994 (<i>the limits of separation are established with a view to finding ascertain homogeneity of size in each category, which are as follows: large (deposits>2 billion pesetas), medium (415,000 million pesetas<deposits 2 billion pesetas), and small (deposits<415,000 million pesetas)</i>); variáveis para a modelagem das variações conjunturais e, da função de custos operacionais e de variáveis para a mensuração do desempenho. <i>Variables used in modeling the conjectural variations: interbank interest rate; interest rate of loans of firm; quantity of loans of firm; quantity of deposits of firm; unitary price of labor of firm; unitary price of capital of firm; operating costs of firm; employees / branchi of firm; branches/km2 of firm; loans market share of firm. Variables used in market share function: number of ATMs of firm; assets/employee of firm; regional GDP of firm; concentration of 3 largest firms; market growth of firm. Variables used in the measurement of firm performance: lerner index of bank in the loans market, variable is measured as (interest rate for loans issued by bank – interbank interest rate for three months operations – marginal operating costs of loans from bank – marginal operating costs of loans from bank / the interest rate for loans issued by bank for loans issued by bank).</i>
Cho & Park (2012)	Utiliza variáveis de desempenho financeiras ROA (retorno sobre ativos), ROE (Retorno sobre o Património) e o ativo total.
Márquez & Gutiérrez, (2012)	Utilização de 8 variáveis de âmbito estratégico empregue na formação dos GEs: Carteira de crédito / aplicações financeiras (especialização em economias domésticas e de pequenas e médias empresas reflete a banca retalho); Disponibilidade / aplicações financeiras (reflete uma orientação conservadora e tradicional do ativo); Investimento Mobiliário / investimentos (abordagem para serviços bancários corporativos ou de negócios); Empréstimos a bancos / ativo (recursos interbancário para a colocação de fundos); (Depósitos correntes + depósitos a prazo) / passivo (instrumentos financeiros tradicionais); N.º de sucursais / N.º de trabalhadores (indicador de âmbito geográfico, a variável estratégica estratégia mede a proximidade dos serviços bancários); e os ativos totais (dimensão das instituições bancárias).
Epure <i>et al.</i> (2011)	As variáveis utilizadas são rácios económicos: (i) ATMs / Ativo Total (grau de tecnologia empregado); (ii) N.º de sucursais / ativo total (alcance geográfico); (iii) (Capital + Reservas) / passivos (aversão ao risco); (iv) Margem Financeira / N.º de Empregados (proxy 1 para o desempenho); (v) retorno sobre ativos (ROA) (proxy 2 para o desempenho); e (vi) retorno sobre o património (ROE) (proxy 3 para o desempenho).
Más-Ruíz & Ruiz-Moreno (2011)	Utilização de variáveis económicas: <i>variables for delimiting the groups firm size: the total monetary value of loans issued at the end of each year of the analyzed period: 1– Variables used in modeling the conjectural variations: inter-bank interest rate for three months operations; the interest rate for loans issued by bank. (annual averages of each bank's loan interest rates based on ratios of loan revenues including income from fees to outstanding loan values); weighted rivals' interest rates on loans for each bank (weighted average of the market size of those</i>

	<p>provinces in which the bank has branches, using as weights the relative importance of each province to that bank's branch network); total monetary value of loans issued by bank; total monetary value of deposits carried by bank. (sum of 'deposits from clients,' 'deposits represented by negotiable shares,' and 'other deposits' on the balance sheet); price of labor (personnel costs/number of employees); price of capital (operating costs other ; personnel costs/fixed assets); operating costs as a result of multiplying the price of inputs by the quantity of inputs. 2– Variables used in the modeling of the demand function: number of branches held by bank; branch networks held by rivals of bank (measured for each bank and uses a weights system similar to that of the rivals' interest rate to determine the market in which the bank operates); regional GDP as an indicator of economic activity in the market in which a bank operates (weighted average of GDP for regions in which bank operates. 3– Variables used in the measurement of firm performance: lerner index of bank in the loans market, variable is measured as (interest rate for loans issued by bank – interbank interest rate for three months operations – marginal operating costs of loans from bank – marginal operating costs of loans from bank / interest rate for loans issued by bank for loans issued by bank).</p>
Ebbes et al. (2010)	<p>Variáveis financeiras e económicas divididas em três dimensões: 1– Performance variables: tobin's Q; market to book value; dividend payout ratio; price to earnings ratio; sales to total assets; net income to total current operating revenues; return on assets; sales per employee; 2– Strategy variables: current ratio; debt - equity ratio; total invest. sec. to total deposits; gross loans to total securities; gross loans to total assets; gross loans to total deposits; total borrowings to total deposits; total borrowing to total assets; interest expense to total assets; interest expense to total deposits; 3– group sizes.</p>
Hahn & Powers (2010)	<p>Para identificar os tipos de estratégia utilizada pelos bancos, foi utilizado vinte e seis pontuações competitivas capturados pelo instrumento de pesquisa foram submetidos à análise fatorial de componentes principais (com rotação Varimax). Com o procedimento de agrupamento <i>K-Means</i> foi então utilizado para identificar cada GE, e para reforçar a homogeneidade dentro do grupo e maximizar a heterogeneidade entre os grupos dos GEs. Variáveis resultantes: <i>strong branch network</i>; <i>promotion/advertising expenditures above the industry average</i>; <i>major expenditure on technology to differentiate services/products</i>; <i>broad service/product range</i>; <i>new product/service</i>; <i>only serve specific geographic markets (related but not significantly so)</i>; <i>emphasis on marketing of specialty services/products</i>; <i>services/products offered in lower priced market segments</i>; <i>following actions of competitors</i>; <i>continuing, overriding concern for lowest cost per unit (related but not significantly so)</i>; <i>developing and refining existing service/product offerings</i>; <i>major expenditure on technology based delivery systems to lower costs</i>; <i>specific efforts to insure a pool of highly trained/experienced personnel</i>; <i>maintaining lending capacity and flexibility</i>; <i>major effort to insure adequate deposit availability</i>; <i>emphasis on training, education, and institutional learning</i>; <i>outsourcing functions or entering into joint ventures to control cost</i>; <i>extremely strict service/product quality control procedures</i>; <i>concerted effort to build the bank's reputation within the industry</i>; <i>building bank name identification</i>; <i>extensive customer service capabilities</i>; <i>innovation in marketing techniques and methods</i> e; <i>services/products offered in higher priced market segments</i>.</p>
Ruiz-Moreno et al. (2010)	<p>Utilização de variáveis económicas: a delimitação dos GEs é determinada pela dimensão da empresa, definida pelos maiores bancos de âmbito nacional; os de médio porte, com alcance regional e, os mais pequenos, com mais ou menos especialização geográfica. Os grupos são definidos das dimensões da empresa, em relação à quantidade de empréstimos concedidos, grandes empresas (empréstimos > 2,5 mil milhões de pesetas), médias (400.000 milhões de pesetas <empréstimos <2,5 mil milhões de pesetas) e pequenas (empréstimos <400.000 milhões de pesetas), para o ano de 1996.</p>
Martins et al. (2010)	<p>Variáveis financeiras e económicas divididas em duas dimensões: 1– estratégica: depósitos à ordem; depósitos em poupança; depósitos a prazo; investimentos em títulos e valores mobiliários; número de funcionários; número de Agências; receitas de prestação de serviços não relacionados com juros; ativo total; património líquido; investimentos; ativo permanente; 2– desempenho: rentabilidade dos ativos; rentabilidade do património líquido.</p>

DeSarbo <i>et al.</i> (2009)	A identificação do perfil para a formação dos GEs é utilizada os rácios das variáveis financeiras e económicas: 1– <i>Market value ratios: tobin's q; market-to-book; dividend yield; price-to-earnings</i> ; 2– <i>Efficiency ratios: sales-to-total assets; net profit margin; return on assets; sales per employee</i> ; 3– <i>Liquidity and leverage ratios: current; debt-to-equity; total borrowing-to-total assets; interest expense-to-total assets</i> ; 4– <i>Product ratios: loans (gross loans-to-total securities; gross loans-to-total assets)</i> ; 5– <i>Product ratios: deposits (total investment securities-to-total deposits; gross loans-to-total deposits; total borrowings-to-total deposits; interest expense to total deposits)</i> ; 6– <i>Firm size: number of employees; total assets; gross loans; total worldwide deposits; total interest expense; net income; total borrowing</i> .
DeSarbo & Grewal (2008)	Utilização de rácios das variáveis financeiras e económicas divididas em 5 das 6 dimensões: 1– <i>Market value ratios: tobin's q; market-to-book; dividend yield; price-to-earnings</i> ; 2– <i>Efficiency ratios: sales-to-total assets; net profit margin; return on assets; sales per employee</i> ; 3– <i>Liquidity and leverage ratios: current; debt-to-equity; total borrowing-to-total assets; interest expense-to-total assets</i> ; 4– <i>Product ratios: loans (gross loans-to-total securities; gross loans-to-total assets)</i> ; 5– <i>Product ratios: deposits (total investment securities-to-total deposits; gross loans-to-total deposits; total borrowings-to-total deposits; interest expense to total deposits)</i> ; 6– <i>Firm size: number of employees; total assets; gross loans; total worldwide deposits; total interest expense; net income; total borrowing</i> .
DeSarbo <i>et al.</i> (2008)	Utilização de um conjunto de rácios económicos e financeiros: 1– <i>Market value ratios (performance) Tobin's q; Market-to-book ratio; Dividend yield; Price-earnings ratio</i> . 2– <i>Efficiency and profitability ratios (performance); Sales to total assets; Net profit margin; Return on assets Sales per employee</i> . 3– <i>Liquidity and leverage ratios (strategic); Current ratio; Debt-equity ratio; Total borrowing to total assets Interest expense to total assets</i> . 4– <i>Product ratios – loans (strategic); Gross loans to total securities; Gross loans to total assets</i> . 5– <i>Product ratios – deposits (strategic); Total investment securities to total deposits; Gross loans to total deposits; Total borrowings to total deposits; Interest expense to total deposits</i> .
LI (2008)	Os GEs são formados a partir da análise de <i>clusters</i> hierárquico combinação dos métodos hierárquicos e não hierárquicas das variáveis: crédito imobiliário; empréstimo pessoal; empréstimo comercial; generalistas de empréstimo em função da percentagem do total dos empréstimos.
Tywoniak <i>et al.</i> (2007)	O estudo de caso utiliza um painel de especialistas, constituído por cinco gerentes seniores do setor bancário, abrangendo todos os prováveis GEs, para determinar as variáveis. Estas foram coletadas a partir dos relatórios anuais: Continuação da carteira de crédito por tipo de empréstimo ao cliente; índices de satisfação do cliente; a eficiência de custos foi medida pelo rácio “ <i>cost-to-income</i> ” (custos face aos proveitos); estrutura dos rendimentos entre juros e taxas revelando as escolhas estratégicas; numero de sucursais e; o património líquido total, para medir grau estratégico de cada banco tendo por base o poder de mercado.
Prior & Surroca (2006)	Utilização de rácios das variáveis financeiras e económicas divididas em 2 dimensões e 3 variáveis financeiras do desempenho: 1– <i>Scope of strategy: commercial loans/financial investments; portfolio of securities/financial investments; treasury/financial invest – ments; commissions/products of financial activity; savings and deposit accounts/total liabilities; net position in financial markets/total liabilities; geographical reach; customers proximity</i> ; 2– <i>Resources: physical capital; human capital; credit quality</i> . ROA: <i>return on assets</i> ; ROE: <i>return on equity</i> ; GP/OM: <i>gross profit/ordinary margin</i> .
Rhee & Mehra (2006)	Extração de operações de serviços estratégicos: (i) gestão de pessoal: (educar e reter funcionários, controle de qualidade, educação de clientes, aumento de incentivos financeiros, o estabelecimento de trabalho em equipe, trabalho de alargamento, melhorando o treinamento de funcionários); (ii) integração operacional (cooperação com fornecedores de software, (gestão de sistema de informação, o aumento MIS dimensão pessoal, o investimento em tecnologia de home-banking); (iii) capacidade de gestão (ramos limitados serviços, gestão da procura); (iv) gestão de instalações (aumento do investimento ATM, expansões de agências de serviços completos, renovação de ramos). Extração de Marketing Estratégico: (i) mercado e produto de gestão (personalizando o produto / serviço, desenvolvimento de novos produtos, análise de preços por produtos, melhoria de produtos e P&D, sistema de informações de clientes, pesquisa de mercado); (ii) a promoção de

	serviços (marketing direto, meios de comunicação, promoção de vendas); e (iii) a distribuição de serviço (ponto de venda de tecnologia, ramo como centro de vendas, localização de conveniência).
Más-Ruiz <i>et al.</i> (2005)	Utilização de variáveis económicas, <i>variables can be classified as follows: 1– Defining variables of strategic groups, the size of the company, defined as the volume of deposits at the end of 1994; 2– Variables in the modeling of conjectural variation: the inter-bank interest rate for 3–month operations; the average remuneration of the coefficient of obligatory reserves; legal level of the coefficient of obligatory reserves; total monetary value of deposits carried by bank. (sum of ‘deposits from clients,’ ‘deposits represented by negotiable shares,’ and ‘other deposits’ on the balance sheet); The marginal cost of exploitation (measured costs of personnel, other administrative costs including building costs and depreciation) reflected in the profit and loss account, calculated pro rata for the volume of current liability from the entity; quality of service (brings together those characteristics of entity whose combination represents the implicit interest rate that a depositor obtains by choosing the said entity; considered offices by km2, employees per office, and deposits per office); 3– Variables representing ex post competitive behavior, obtained from news items on the actions and responses found in the Baratz database: competitive activity, defined by the number of competitive movements (including actions and responses) of an entity in one year; rivalry instigation, ratio of number of primary movements of a company in a year/total number of movements it had; propensity to launch new products, measured as percentage of movements of new product launch (actions and responses)/total number of movements of an entity in a year; speed of response, defined as the average delay time, in days, of the responses of an entity to the actions of its competitors in a year; and imitation of a response to an action, measured with a dummy that assigns a 1 when both coincide and a 0 in the opposite case.</i>
Zúñiga <i>et al.</i> (2004a)	Utilização de rácios das variáveis financeiras e económicas divididas em três dimensões: <i>1– Asset: commercial loans/financial investments; portfolio of securities/financial investments; treasury/financial investments; 2– Liability: savings and deposits accounts/borrowed capital; current accounts/borrowed capital; other accounts/borrowed capital; 3 – Asset/liability: net position in financial markets/total liabilities</i>
Zúñiga <i>et al.</i> (2004b)	Utilização de rácios das variáveis financeiras e económicas divididas em três dimensões: <i>1– Asset: commercial loans/financial investments; portfolio of securities/financial investments; treasury/financial investments; 2 – Liability: savings and deposits accounts/borrowed capital; current accounts/borrowed capital; other accounts/borrowed capital; 3 – Asset/liability: net position in financial markets/total liabilities</i>
McNamara <i>et al.</i> (2002)	Utiliza um conjunto de quinze variáveis económicas e financeiras: ROA; número de estratégias listadas; número de empresas codificadas; dimensão média do grupo; grau de sobreposição em empresas codificada; consenso no tipo de taxonomia; tipo de banco; dimensão do banco; <i>unabsorbed slack; absorbed slack</i> ; variável indicador para as cidades gémeas; variável indicador para Denver; e variável indicador para Milwaukee
Serrano-Cinca, (1998)	Utilização de 30 índices financeiros, que capturam a rentabilidade, estrutura de capital, custos financeiros, estrutura de risco (<i>Trade Investments/Deposits; Bank Loans/Trade Investments; Cash/Total Assets; Fixed Assets/Total Assets; Equity Capital/Total Assets; Financial Revenues/Total Assets; Financial Margin/Total Assets; Operating Margin/Total Assets; Net Operating Income/Total Assets; Income Before Taxes/Total Assets; Bank Commissions/Operating Margin; Operating Income/Deposits; Net Income/Equity Capital; Dividends/Net Income; Total Expenses/Total Assets; Operating Expenses/Total Assets; Financial Costs of Deposits/Deposits; Personnel Expenses/Operating Expenses; Operating Expenses/Operating Margin; Total Assets/Number of Employees; Operating Margin/Number of Employees; Net Income/Number of Employees; Personnel Expenses/Number of Employees; Deposits/Number of Branches; Number of Employees/Number of Branches; Provisions/Total Assets; Provisions/Net Operating Income; Bad Debts/Deposits; Bad Debts Written Off/Deposits and; Income Before Taxes + Provisions/Bad debts Written Off</i>).
Palacio & Soiano, (1997)	As variáveis-chave para a formação dos GEs, foram tidos em conta a análise estratégica já realizada, e a capacidade de obter informações sobre eles. Assim, foram consideradas as seguintes variáveis predominantemente financeiras: total de ativos, recursos próprios, escritórios,

empregados, empréstimos, depósitos, associados, lucros, máquinas de dinheiro e crédito cartão.

Mehra (1996) Utilização de rácios das variáveis financeiras e económicas:

Performance variables to analyze the performance of resource-based groups and Market-based, measure performance along each of the dimensions of strategic performance: measures the profitability aspect of strategic performance; employee productivity, dividing the net profit by the number of employees, productivity of strategic performance; relative ratio, market-based measure of performance and reflects the price multiple / premium which the financial markets are to pay over current earnings (ability to raise long-term resources).

Market-based strategic groups - Strategic scope variables: measured by product scope, geographic scope and product diversity. Product scope is captured by four variables: the ratio of commercial and industrial loans/total loans; the ratio of commercial real estate loans and total loans; the ratio of residential real estate mortgages / total loans; and the ratio of time deposits / total deposits; geographical reach: ratio of foreign-owned deposits to the total deposit base. This variable is positively correlated with loans to foreign governments and interest rate swaps; product diversity: the percentage of noninterest revenues / total revenues; resource deployment variables the degree of leverage, five measures of resource flows: funding, ratio of net purchased funds to total assets; capitalization, ratio captures the degree of financial leverage or the riskiness of the banks' strategy (ratio of risk-weighted equity capital net of goodwill to total assets); investments at the 5 year annual average asset growth rate; provisions this is the percentage of loan loss reserve / average loans and leases.

Resource-based strategic groups - Based on the input experts, the initial list of eight was expanded and recast into 10 key resources which provide sustainable competitive advantage these are: management quality and depth; franchise; asset / credit quality; technological expertise; placing power; adequacy of capital base; resource management / efficiency; innovation; risk management; information Asymmetries.

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo VI: Composição e evolução da estrutura do ativo agregado (dezembro 2010; junho 2011 e dezembro 2011).

	dez 2010	jun 2011	dez 2011
Caixa e Disponibilidades ⁽¹⁾			
Total ⁽²⁾	7.275	6.689	9.143
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	-8,1%	— ⁽³⁾
Investimentos Financeiros			
Total ⁽²⁾	116.559	116.248	115.905
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	-0,3%	— ⁽³⁾
Aplicações em Instituições de Crédito			
Total ⁽²⁾	57.562	54.481	56.798
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	-5,4%	— ⁽³⁾
Crédito a Clientes			
Total ⁽²⁾	288.468	292.637	278.324
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	1,4%	— ⁽³⁾
Outros Ativos			
Total ⁽²⁾	39.008	41.717	41.308
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	6,9%	— ⁽³⁾
Total de balanço	508.872	511.772	501.478
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	0,6%	— ⁽³⁾

Nota: ⁽¹⁾ em Bancos Centrais e outras instituições de crédito; ⁽²⁾ milhões de euros; e ⁽³⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo VII: Composição e evolução da estrutura de financiamento agregado (dezembro 2010; junho 2011 e dezembro 2011).

	dez 2010	jun 2011	dez 2011
Recursos de Bancos Centrais			
Total ⁽²⁾	45.649	45.824	47.375
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	0,4%	— ⁽³⁾
Recursos de Outras Instituições de Crédito			
Total (milhões €)	96.674	92.794	85.056
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	-4,0%	— ⁽³⁾
Recursos de Clientes e Outros Empréstimos			
Total ⁽²⁾	194.937	205.437	208.232
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	5,4%	— ⁽³⁾
Títulos de Dívida Emitidos e Outros Instrumentos de Capital ⁽¹⁾			
Total ⁽²⁾	81.819	72.490	70.023
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	-11,4%	— ⁽³⁾
Outros Passivos Financeiros			
Total ⁽²⁾	49.276	55.670	56.871
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	13,0%	— ⁽³⁾
Outros Passivos			
Total ⁽²⁾	12.125	13.108	12.298
Taxa de variação semestral	—	8,1%	— ⁽³⁾
Capitais Próprios			
Total ⁽²⁾	28.392	26.449	21.623
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	-6,8%	— ⁽³⁾
Total de balanço	508.872	511.772	501.478
Taxa de variação semestral	— ⁽³⁾	0,6%	— ⁽³⁾

Nota: ⁽¹⁾ inclui passivos subordinados; ⁽²⁾ milhões de euros; e ⁽³⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo VIII: Amostra dos bancos de retalho em Portugal.

Siglas	Instituições	Ativos Totais Milhares de Euros					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
BIC	Banco BIC Português, S.A. ⁽¹⁾	– ⁽⁷⁾	419.104	1.066.294	997.733	3.948.710	5.445.477
BPI	Banco BPI, S.A.	43.003.399	43.799.835	42.418.618	43.147.766	44.461.404	41.173.146
BCP	Banco Comercial Português	94.423.724	93.810.889	102.143.987	97.752.674	85.587.856	76.792.289
BCA	Banco Comercial dos Açores, S.A. ⁽²⁾	2.032.594	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾
BPG	Banco Português de Gestão. ⁽³⁾	100.963	105.370	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾
BES	Banco Espírito Santo, S.A.	75.186.728	74.715.310	75.963.873	74.086.641	68.747.766	66.167.561
BAC	Banco Espírito Santo dos Açores, S.A.	497.669	575.410	555.472	569.715	513.005	445.507
BF	Banco Finantia, S.A.	3.895.328	2.292.576	2.053.213	2.271.443	2.035.642	1.980.698
BANIF	Banif - Banco Internacional do Funchal, S.A.	9.560.646	11.568.615	12.385.904	16.725.859	15 203 783	14.689.832
BARCLAYS	Barclays Bank PLC	9.960.811	169.79.950	21 471 234	24 982 462	27.438.608	15.290.779
CCCAM	Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL	11.446.822	12.096.922	13.212.782	13.030.211	13.747.142	12.968.918
MG	Caixa Económica Montepio Geral	16.851.534	18.895.784	20.884.020	24.092.901	24.128.859	26.466.936
FINI	Finibanco, S.A. ⁽⁴⁾	3.082.556	3.050.893	3.334.188	213.262	195.154	– ⁽⁷⁾
CGD	Caixa Geral de Depósitos, S.A.	111.060.082	105.808.700	112.902.810	108.868.964	102.213.089	93.835.993
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), S.A.	6.862.296	7.004.158	8.036.206	7.145.309	6.168.808	5.385.607
ITAU	Banco Itaú BBA International, S.A.	3.952.776	4.038.951	4.333.562	3.744.568	3.463.342	– ⁽⁷⁾
BPP	Banco Popular Portugal, S.A. ⁽⁵⁾	9.032.594	8.717.716	10.232.965	9 634 035	8.866.077	9.222.173
BSNP	Banco Santander de Negócios Portugal, S.A.	1.745.209	1.033.118	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾
BSC	Banco Santander Consumer Portugal, S.A.	1.298.363	2.029.020	2.316.004	2 203 938	1.873.667	1.561.110
BST	Banco Santander Totta, S.A.	44.084.898	51.488.163	48.696.964	45 639 292	38.501.791	40.260.304
DEUTSCHE	Deutsche Bank (Portugal), S.A. ⁽⁶⁾	3.301.841	3.419.082	3.374.237	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾	– ⁽⁷⁾

Nota: ⁽¹⁾ o banco BIC foi incorporado no BPN e a nova entidade adotou a denominação social de Banco BIC Português, S.A. os dados de 2011 são os da entidade adquirida, conforme publicado no Relatório e Contas de 2012; ⁽²⁾ BCA foi integrado no BANIF; ⁽³⁾ informação indisponível do BPG, a partir de 2010; ⁽⁴⁾ em julho de 2013, a alteração da designação social do Finibanco, S.A. para Montepio Investimento, S.A.; ⁽⁵⁾ o Banco Popular Portugal, S.A. deixou de preparar contas consolidadas a partir do exercício findo em 31 de dezembro de 2011; ⁽⁶⁾ o Deutsche Bank Portugal, S.A. alterou a sua forma jurídica para sucursal e passou a denominar-se Deutsche Bank AG, Sucursal em Portugal; e ⁽⁷⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo IX: Operacionalização do ativo total e do passivo total no PCSB.

Variáveis ⁽¹⁾	Descritivo	Operacionalidade
AT	Ativo total	Ativo: 1. Caixa e disponibilidades em bancos centrais; 1.1. Caixa; 1.2. Depósitos à ordem e disponibilidades em bancos centrais, 2. Disponibilidades em outras instituições de crédito, 3. Ativos financeiros detidos para negociação; 3.1. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo de emissores públicos; 3.2. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo de outros emissores; 3.3. Ações; 3.4. Outros títulos; 3.5. Derivados, 4. Outros ativos financeiros ao justo valor através de resultados; 4.1. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo de emissores públicos; 4.2. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo de outros emissores; 4.3. Ações; 4.4. Outros títulos, 5. Ativos financeiros disponíveis para venda; 5.1. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo de emissores públicos; 5.2. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo de outros emissores; 5.3. Ações; 5.4. Outros títulos; 5.5. Provisões e imparidades; 6. Aplicações em instituições de crédito; 6.1. Mercado monetário interbancário, 6.2. Depósitos; 6.3. Empréstimos; 6.4. Outras aplicações; 6.5. Operações de compra com acordo de revenda; 6.6. Provisões e imparidades, 7. Crédito a clientes; 7.1. Crédito não representado por valores mobiliários; 7.2. Crédito titularizado não desreconhecido; 7.3. Outros créditos e valores a receber (titulados); 7.4. Crédito e juros vencidos; 7.5. Provisões e imparidades, 8. Investimentos detidos até à maturidade; 8.1. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo de emissores públicos; 8.2. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo de outros emissores; 8.3. Provisões e imparidades, 9. Ativos com acordo de recompra, 10. Derivados de cobertura, 11. Ativos não correntes detidos para venda; 11.1. Valor bruto; 11.2. Provisões e imparidades; 12. Propriedades de investimento; 12.1. Valor bruto; 12.2. Provisões, imparidades e amortizações, 13. Outros ativos tangíveis; 13.1. Valor bruto; 13.2. Provisões, imparidades e amortizações, 14. Ativos intangíveis; 14.1. Valor bruto; 14.2. Provisões, imparidades e amortizações, 15. Investimentos em filiais, associadas e empreendimentos conjuntos; 15.1. Valor bruto; 15.2. Provisões e imparidades, 16. Ativos por impostos correntes, 17. Ativos por impostos diferidos e 18. Outros ativos; 8.1. Valor bruto; 18.2. Provisões e imparidades.
	Passivo total	Passivo total: 1. Recursos de bancos centrais; 2. Passivos financeiros detidos para negociação; 3. Outros passivos financeiros ao justo valor através de resultados; 4. Recursos de outras instituições de crédito; 4.1. Depósitos; 4.2. Recursos do mercado monetário interbancário; 4.3. Empréstimos; 4.4. Operações de venda com acordo de recompra; 4.5. Outros recursos; 5. Recursos de clientes e outros empréstimos; 5.1. Depósitos à vista; 5.2. Depósitos a prazo; 5.3. Depósitos de poupança; 5.4. Outros recursos; 6. Responsabilidades representadas por títulos; 6.1. Certificados de depósitos; 6.2. Obrigações; 6.3. Outras responsabilidades; 7. Passivos financeiros associados a ativos transferidos; 8. Derivados de cobertura; 9. Passivos não correntes detidos para venda; 10. Provisões; 11. Passivos por impostos correntes; 12. Passivos por impostos diferidos; 13. Instrumentos representativos de capital; 14. Outros passivos subordinados; 15. Outros passivos.

Nota: ⁽¹⁾ as variáveis emergem do plano contas do Sistema Bancário (PCSB).

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo X: Matriz de correlação entre as variáveis estratégicas dos anos 2008, 2009 e 2010.

Anexo IV: Matriz de correlação entre as variáveis estratégicas dos anos 2008, 2009 e 2010																											
Correlação do ano de 2008									Correlação do ano de 2009									Correlação do ano de 2010									
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
V1	1,00									1,00									1,00								
V2	a)	a)								-,038	1,00								-,143	1,00							
V3	a)	a)	a)							,402	,008	1,00							,137	-,072	1,00						
V4	a)	a)	a)	a)						,550*	,407	,228	1,00						,574*	,395	,168	1,00					
V5	,596**	a)	a)	a)	1,00					-,357	-,290	-,178	-,875**	1,00					-,330	-,243	-,106	-,879**	1,00				
V6	,033	a)	a)	a)	-,302	1,00				,040	-,241	-,055	-,210	,276	1,00				,681**	-,091	,110	,704**	-,615**	1,00			
V7	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)			,748**	,117	,416	,627**	-,489*	-,123	1,00			,721**	,052	,246	,794**	-,641**	,809**	1,00		
V8	,186	a)	a)	a)	,042	,388	a)	1,00		-,258	,236	-,321	-,215	,243	-,146	-,289	1,00		-,441	,077	-,146	-,243	,202	-,165	-,255	1,00	
V9	,110	a)	a)	a)	,033	-,119	a)	,053	1,00	,127	,003	,223	,087	-,170	-,107	,093	-,200	1,00	-,002	,000	,109	-,014	-,038	,277	,056	-,066	1,00

Nota: * correlação é significativa ao nível de significância 0,05 (2-tailed); ** correlação é significativa ao nível de significância 0,01 (2-tailed).

Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XI: Matriz de correlação entre as variáveis estratégicas dos anos 2011, 2012 e 2013.

Correlação do ano de 2011									Correlação do ano de 2012									Correlação do ano de 2013									
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
V1	1,00									1,00									1,00								
V2	-,255	1,00								-,450	1,00								-,357	1,00							
V3	,386	-,281	1,00							,279	-,334	1,00							,186	-,351	1,00						
V4	,322	,024	-,267	1,00						,250	,108	-,268	1,00						,459	,024	,005	1,00					
V5	-,183	,179	,447	-,879**	1,00					-,100	,107	,352	-,833**	1,00					-,054	,258	,124	-,523*	1,00				
V6	,463	,089	,041	,279	-,163	1,00				,564*	-,229	,180	,159	-,072	1,00				,816**	-,396	,135	,535*	-,235	1,00			
V7	,647**	-,052	,125	,182	-,055	,840**	1,00			,572*	-,212	,128	,073	,022	,808**	1,00			,726**	-,438	,412	,316	,065	,808**	1,00		
V8	-,474	-,048	-,205	-,022	,065	,049	-,117	1,00		-,523*	,328	-,142	,122	,020	-,019	-,099	1,00		-,441	-,076	-,093	,094	-,060	-,224	-,141	1,00	
V9	,007	,109	-,052	-,049	,021	,362	,273	,037	1,00	-,004	-,047	,072	-,016	,039	,418	,160	,085	1,00	,119	-,074	-,077	,262	-,185	,338	,130	,176	1,00

Nota: * correlação é significativa ao nível de significância 0,05 (2-tailed); ** correlação é significativa ao nível de significância 0,01 (2-tailed).

Fonte: elaborado pelo autor.

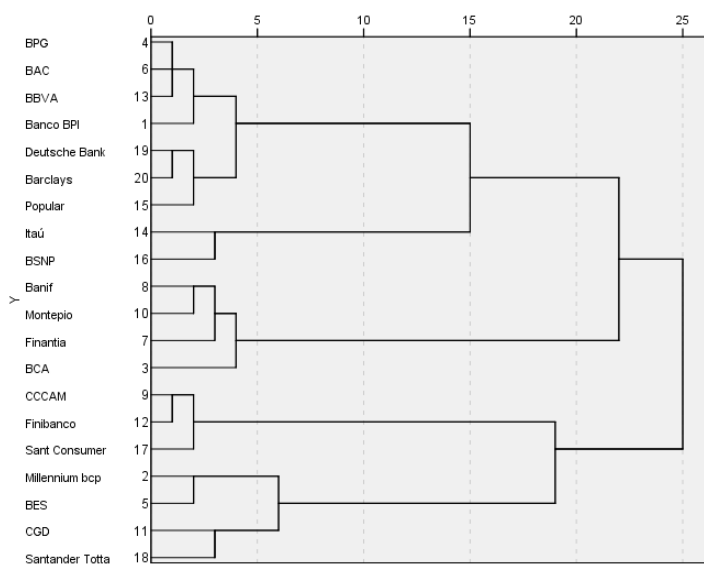
Anexo XII: Outros indicadores do BCP, BES e BPI a 31 de dezembro 2011.

	BCP			BES			BPI		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
Empregados - por função									
Funções de chefia	2.651	2.093	558	1.282	848	434	2.041	1.192	849
Funções específicas	3.871	2.282	1.589	2.394	1.172	1.222	2.386	1.062	1.324
Funções administrativas	3.061	1.430	1.631	2.389	1.281	1.108	1.973	752	1.221
Auxiliares	131	98	33	51	28	23	102	36	66
Total	9.714	5.903	3.811	6.116	3.329	2.787	6.502	3.042	3.460
Empregados - por distribuição geográfica									
Em Portugal	9.714	5.903	3.811	6.116	3.329	2.787	6.502	3.042	3.460
No estrangeiro	32	20	12	589	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	126	64	62
Total	9.746	5.923	3.823	6.704	— ⁽¹⁾	— ⁽¹⁾	6.628	3.106	3.522
Balcões - por distribuição geográfica									
Em Portugal			872						693
No estrangeiro			12						26
Total			884						719
Outros indicadores de cobertura bancária									
ATM's		3.268		1.359			1.789		
Contas bancárias ativas		2.136.611		1.261.940			1.275.845		
Cartões de crédito e débito ativos		2.899.253		1.851.614			1.650.535		
POS's		34.349		39.630			43.235		

Nota: ⁽¹⁾ dados indisponíveis, aquando da recolha e tratamento dos dados.

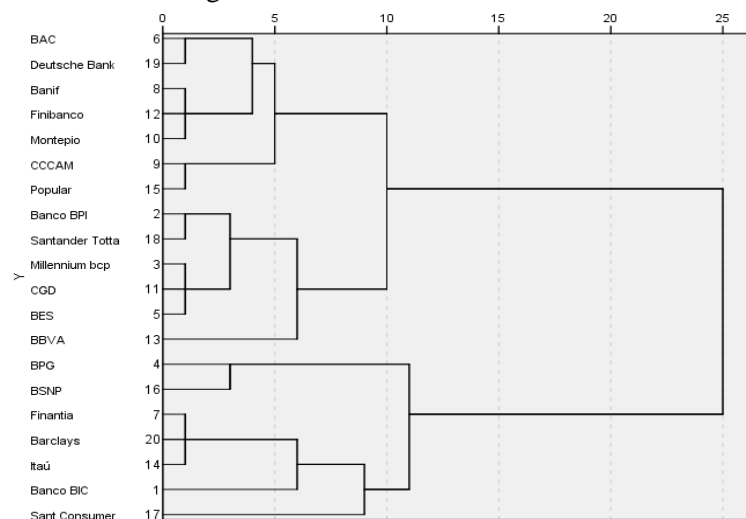
Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XIII: Dendrograma da análise *clusters* do ano 2008.



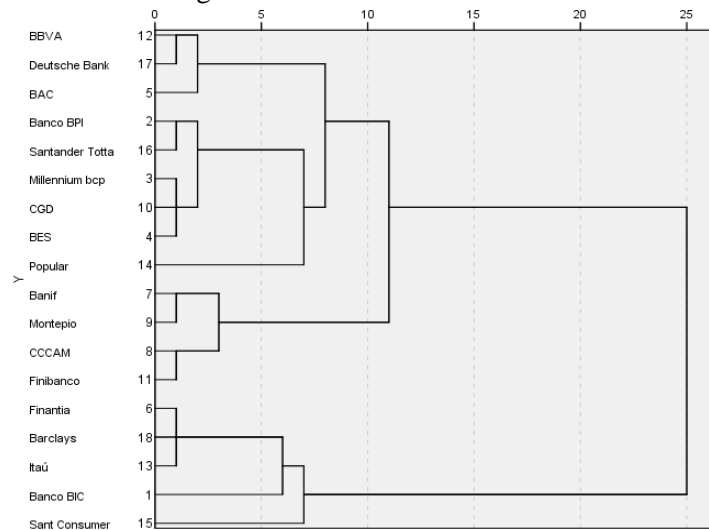
Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XIV: Dendrograma da análise *clusters* do ano 2009.



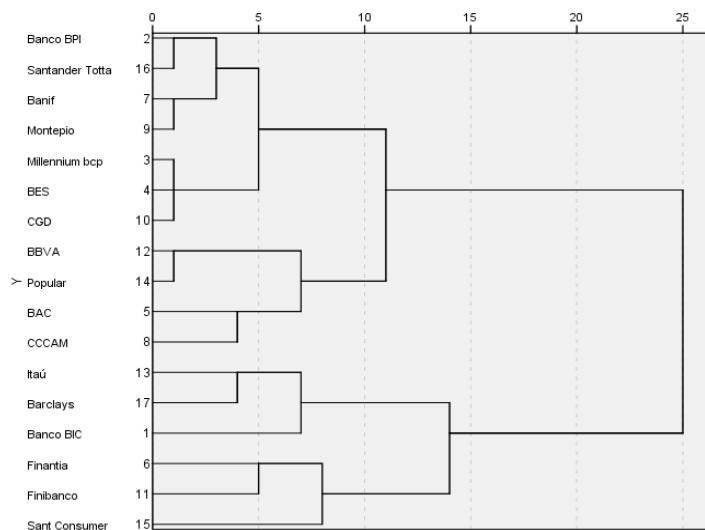
Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XV: Dendrograma da análise *clusters* do ano 2010.

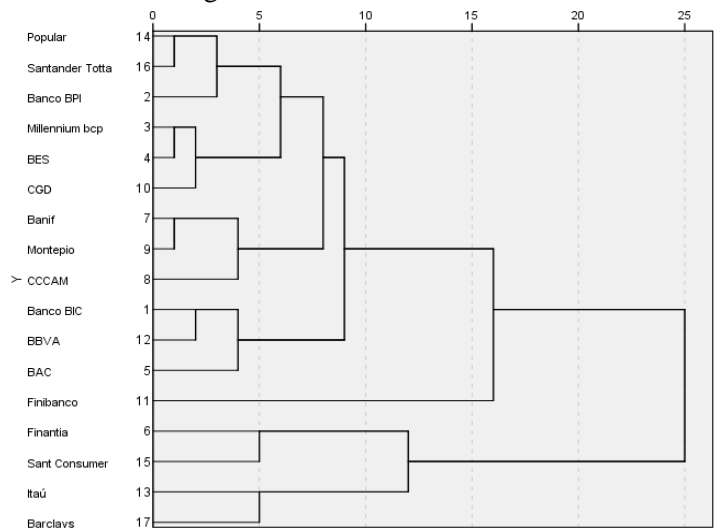


Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XVI: Dendrograma da análise *clusters* do ano 2011.

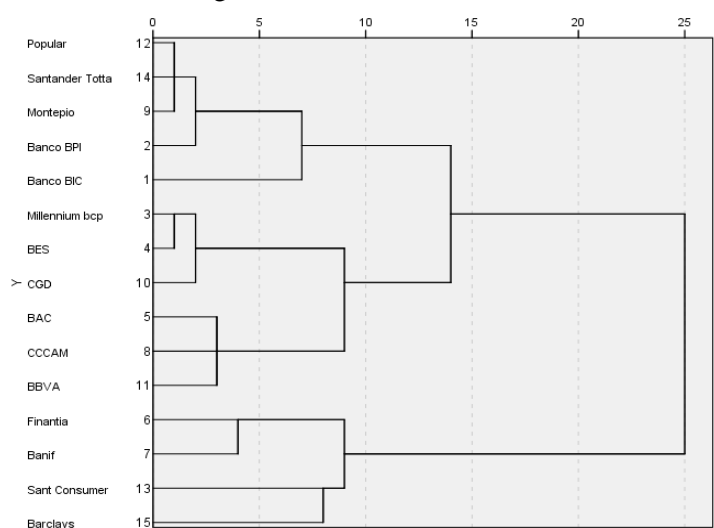


Anexo XVII: Dendrograma da análise *clusters* do ano 2012.



Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XVIII: Dendrograma da análise *clusters* do ano 2013.



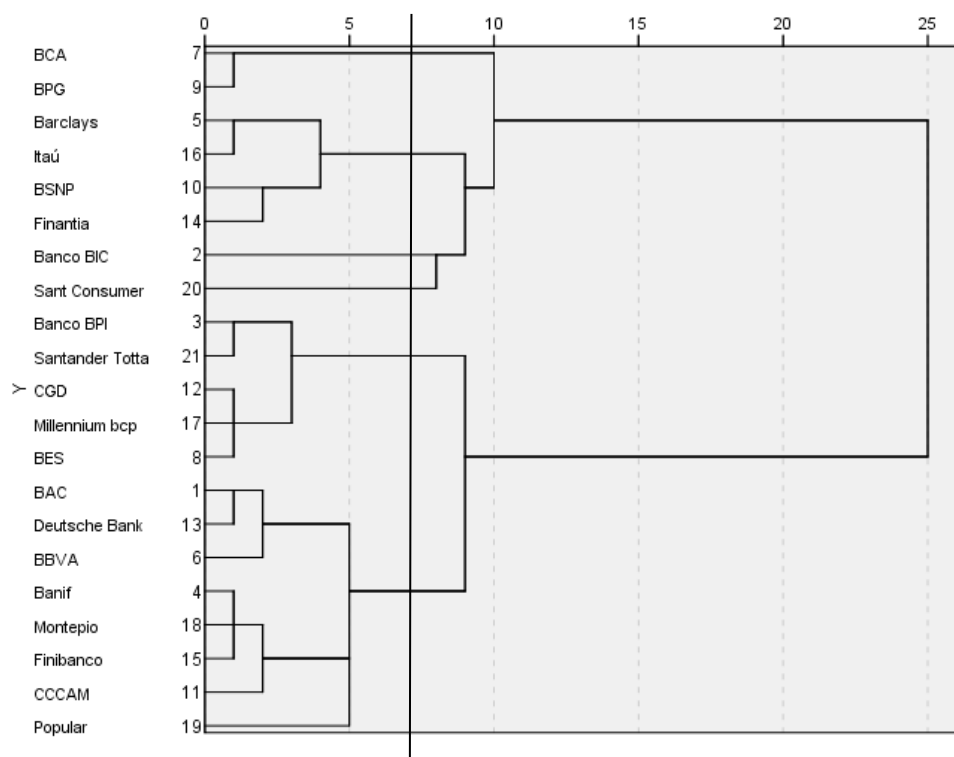
Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XIX: Determinação do número de *clusters* (2008–2013).

Nº de Clusters (i)	2008			2009			2010			2011			2012			2013		
	Coeficientes (di)	(di/d1)%	Δ(di/d1)%	Coeficientes (di)	(di/d1)%	Δ(di/d1)%	Coeficientes (di)	(di/d1)%	Δ(di/d1)%	Coeficientes (di)	(di/d1)%	Δ(di/d1)%	Coeficientes (di)	(di/d1)%	Δ(di/d1)%	Coeficientes (di)	(di/d1)%	Δ(di/d1)%
19	0,016	0,02%	0,57%	0,469	0,27%	0,49%												
18	0,562	0,59%	0,60%	1,306	0,76%	0,83%												
17	1,136	1,20%	0,77%	2,726	1,59%	0,85%	0,571	0,37%	0,45%									
16	1,865	1,96%	1,03%	4,184	2,45%	0,94%	1,265	0,83%	0,68%	0,915	0,64%	0,97%	0,996	0,69%	1,09%			
15	2,848	3,00%	1,09%	5,797	3,39%	1,06%	2,304	1,51%	0,86%	2,311	1,60%	1,13%	2,562	1,78%	1,26%			
14	3,887	4,09%	1,32%	7,607	4,45%	1,14%	3,614	2,36%	1,07%	3,940	2,74%	1,41%	4,381	3,04%	1,78%	1,246	0,99%	1,16%
13	5,142	5,41%	1,54%	9,560	5,59%	1,27%	5,257	3,44%	1,39%	5,965	4,14%	1,54%	6,939	4,82%	2,39%	2,710	2,15%	1,74%
12	6,608	6,96%	1,71%	11,732	6,86%	1,39%	7,389	4,83%	1,48%	8,178	5,68%	2,84%	10,387	7,21%	2,72%	4,903	3,89%	2,36%
11	8,236	8,67%	2,12%	14,117	8,26%	2,82%	9,655	6,31%	1,51%	12,262	8,52%	3,66%	14,300	9,93%	3,53%	7,877	6,25%	2,62%
10	10,251	10,79%	2,15%	18,943	11,08%	3,48%	11,963	7,82%	1,80%	17,536	12,18%	4,03%	19,384	13,46%	4,09%	11,178	8,87%	3,20%
9	12,291	12,94%	2,61%	24,897	14,56%	4,50%	14,723	9,62%	2,98%	23,341	16,21%	5,42%	25,27	17,55%	5,03%	15,208	12,07%	3,67%
8	14,766	15,54%	2,83%	32,598	19,06%	5,43%	19,280	12,60%	4,26%	31,14	21,63%	5,48%	32,515	22,58%	5,30%	19,829	15,74%	4,40%
7	17,453	18,37%	3,05%	41,881	24,49%	6,30%	25,804	16,87%	7,71%	39,033	27,11%	7,20%	40,144	27,88%	5,46%	25,369	20,13%	7,57%
6	20,347	21,42%	5,19%	52,652	30,79%	6,35%	37,601	24,58%	8,93%	49,405	34,31%	7,39%	48,009	33,34%	7,31%	34,903	27,70%	8,46%
5	25,282	26,61%	13,03%	63,508	37,14%	9,62%	51,268	33,51%	8,98%	60,049	41,70%	8,33%	58,53	40,65%	8,87%	45,566	36,16%	10,28%
4	37,661	39,64%	17,34%	79,958	46,76%	11,66%	65,011	42,49%	9,87%	72,041	50,03%	11,25%	71,296	49,51%	11,51%	58,516	46,44%	10,53%
3	54,131	56,98%	19,98%	99,898	58,42%	12,49%	80,118	52,36%	14,01%	88,236	61,28%	13,68%	87,873	61,02%	15,17%	71,789	56,98%	15,46%
2	73,113	76,96%	23,04%	121,250	70,91%	29,09%	101,55	66,37%	33,63%	107,932	74,95%	25,05%	109,712	76,19%	23,81%	91,267	72,43%	27,57%
1	95	100,00%		171,000	100,00%		153,000	100,00%		144,000	100,00%		144,000	100,00%		126,000	100,00%	

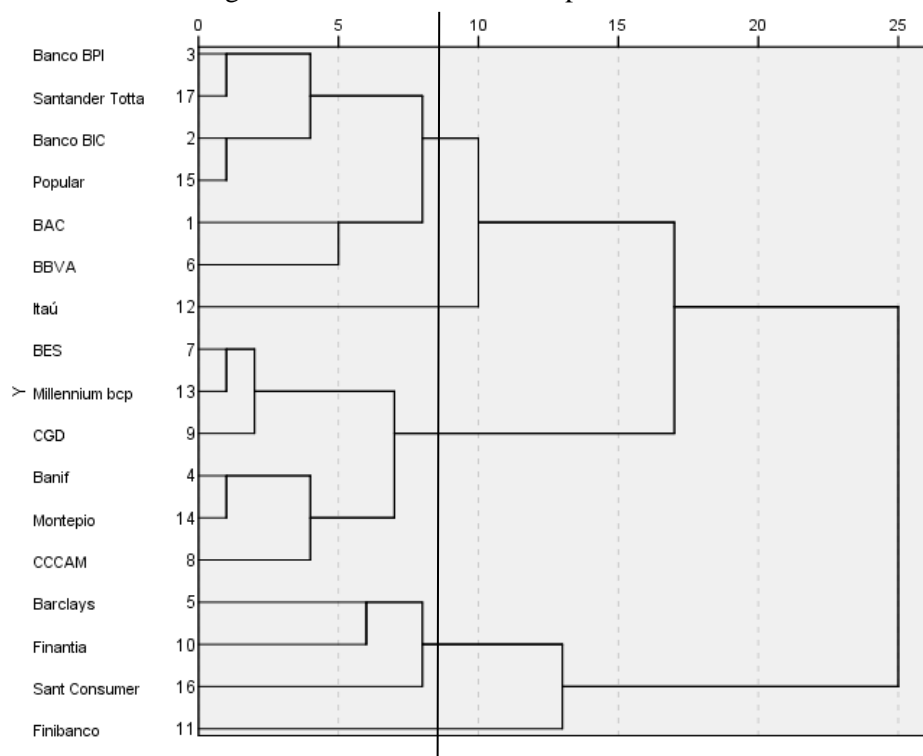
Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XX: Dendrograma da análise *clusters* no período 2008–2010.



Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XXI: Dendrograma da análise *clusters* no período 2011–2013.



Fonte: elaborado pelo autor.

Anexo XXII: Composição dos grupos e número de mudanças nos GEs de 2008 a 2013.

	Nº de GEs	Nº de GEs novos	Nº de GEs desaparecidos	Nº mudanças nos GEs							Total
				1GE	2GE	3GE	4GE	5GE	6GE	7GE	
2008	5	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾
2009	5	0	0	2	2	6	10	3	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	23
2010	7	2	0	3	1	5	10	5	1	1	26
2011	3	0	4	2	2	3	0	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	7
2012	3	0	0	13	9	5	4	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	– ⁽¹⁾	31
2013	6	3	0	8	4	3	2	1	1	– ⁽¹⁾	19
Total	29	5	4	28	18	22	26	9	2	1	106

Nota: ⁽¹⁾ sem dados.

Fonte: elaborado pelo autor.